



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Työnantajakuvaan huomioivan keskitetyn rekrytointimallin kehittäminen

Hietala, Jani

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työnantajakuvaan huomioivan keskitetyn rekrytointimallin kehittäminen

Hietala Jani
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2016

Jani Hietala

Työnantajakuva huomioivan keskitetyn rekrytointimallin kehittäminen

Vuosi	2016	Sivumäärä	49
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeyritykselle uusi keskitetty rekrytointiprosessi, jonka tavoitteena oli huomioida rekrytoinnin työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät, yhtenäistää rekrytointikäytäntöjä esimiesten välillä ja vapauttaa esimiesten aikaa rekrytoinnista muihin tehtäviin. Työn tilaaja on suuri vähittäiskaupan yritys, jonka toimipisteet sijaitsevat toisistaan hajallaan huomattavan suurella maantieteellisellä alueella. Lukuisat toisistaan erillään toimivat toimipaikat aiheuttivat haasteita rekrytoinnin näkökulmasta toimipaikkojen esimiesten toisistaan poikkeavien rekrytointikäytäntöjen takia, koska jokaisen toimipaikan esimies hoiti rekrytoinnit itse. Työnhakijat saivat eri käytännöistä johtuen erilaisen kuvan yrityksestä vaikka he hakivat samaan yritykseen töihin. Tästä syystä kohdeyrityksessä oli tarve yhtenäistää rekrytointikäytäntöjä esimiesten välillä. Rekrytointi vei myös paljon esimiesten aikaa toimipaikan koosta riippuen, joten uuden keskitetyn mallin tavoitteena oli vapauttaa esimiesten rekrytointiin käyttämää aikaa muihin tehtäviin.

Työnantajakuvalla on iso vaikutus rekrytoinnin onnistumiseen, mutta myös yrityksen rekrytointiprosessilla on vaikutuksensa työnantajakuvaan. Uudella keskitetyllä mallilla yritys pyrkii huomioimaan rekrytoinnin vaikutukset työnantajakuvaan mahdollisimman hyvin ja antamaan hakijoille totuudenmukaisen ja positiivisen kuvan itsestään työnantajana. Keskitetyllä rekrytointiprosessilla voidaan vaikuttaa yrityksen työnantajakuvaan yhtenäisemmällä toimintatavoilla, prosessin sujuvuuden parantamisella hakijan näkökulmasta ja oikea aikaisen ja tarkoituksenmukaisen rekrytointiviestinnän avulla. Työ on toteutettu läheisessä yhteistyössä kohdeorganisaation henkilöstöpalveluiden kanssa yritykselle sopivan mallin kehittämiseksi heidän tarpeensa ja resurssinsa huomioiden.

Opinnäytetyön teoriaperusta rakentuu aiheeseen liittyvistä tieteellisistä artikkeleista, jotka käsittelevät keskitettyjä toimintoja, rekrytointiprosessia ja työnantajakuva. Uuden mallin luomisessa keskityttiin yrityksen tavoitteisiin ja teoriaperusta antoi vahvan pohjan jolle rakentaa. Ennen uuden mallin luomista oli selvitettävä nykyisen rekrytointiprosessin kulku ennen kuin kehittämistyötä voitiin tehdä. Yrityksen rekrytointiprosessin nykytilaa selvitettiin havainnoimalla rekrytointia henkilöstöasiantuntijan näkökulmasta ja esimiehille suoritettua kyselyn avulla. Nykytilan selvityksen jälkeen prosessi käytiin läpi vaiheittain ja selvitettiin mitä osia voitiin hoitaa keskitetysti henkilöstöpalveluiden toimesta tavoitteet ja yrityksen resurssit huomioiden. Kehitettyä mallia testattiin suorittamalla rekrytointeja uuden mallin mukaisesti, jonka jälkeen palautetta kerättiin henkilöstöpalveluilta ja prosessiin osallistuneilta esimiehiltä sähköisen palautekyselyn avulla.

Lopputuotoksena syntyi rekrytointiprosessi, jonka avulla saavutettiin sille asetetut tavoitteet. Keskitetyn mallin avulla rekrytointikäytäntöjä on yhtenäistetty ja yritys antaa kaikille hakijoille samanlaisen kuvan yrityksestä työnantajana ja viestintä rekrytointiprosessin aikana on tarkoituksenmukaista ja ajantasaista. Keskitetty malli on onnistuneesti vapauttanut esimiesten aikaa rekrytoinnista muihin tehtäviin antamalla henkilöstöpalveluille toimivan mallin suorittaa rekrytointeja keskitetysti. Uusi keskitetty malli on osoittautunut toimivaksi kohdeorganisaatiossa ja tätä käsitystä vahvistaa myös esimiehiltä ja työelämän edustajalta saatu palaute. Uusi malli on otettu käyttöön ja yrityksen kaikki rekrytoinnit suoritetaan keskitetyn mallin mukaan.

Asiasanat: keskitetyt toiminnot, rekrytointi, työnantajakuva, keskitetty rekrytointimalli

Jani Hietala

Developing a centralized recruitment process that acknowledges employer brand

Year	2016	Pages	49
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to develop a centralized recruitment process for the client that also takes into consideration the factors that affect employer image, unify the recruitment practices of the supervisors' and free up the supervisors' time from recruitment to other tasks. The client is a large retail company that operates over a wide geographical area and has its retailing outlets spread across this operating zone. From a recruitment viewpoint this large operating zone and all the retailing outlets widely separated from each other introduced a problem because of different supervisors having different recruitment practices. Thus, the job applicants received a different kind of employer image of the company depending on geographical location. Recruitment also took a lot of time from the supervisors depending on the size of the place of business, so one of the goals was to free up the supervisors' time from recruitment to other tasks.

Employer image has a big impact on the success of recruitment, but also the recruitment process has its effects on the employer image. With the new centralized recruitment model the company tries to pay more attention to the factors that affect employer image and give the applicants a truthful and positive image of the company as an employer. A centralized recruitment process can have a positive effect on the employer image through more integrated recruitment practices, improved fluency of the recruitment process and having well-timed and functional recruitment communication. This thesis has been carried out in close cooperation with the the human resources department of the client to find the most suitable model that takes into consideration their resources and needs.

The theoretical basis of this thesis is based on scientific articles related to the topics of centralized functions, recruitment process and employer brand. While developing the new centralized model the focus was on the company goals and the theoretical basis gave it a strong foundation on which to build on. Before starting the development of the new model it was important to first describe the old recruitment process before any development could be made. The old model was made visible by observing recruitment from a HR professional's point of view and performing an inquiry to some of the supervisors. After finishing the process diagram of the old model, all the steps of the process were reviewed and and thus it was discovered which ones could be handled centrally by the HR department taking into consideration company's goals and resources. Testing of the new model was done by performing recruitment operations following the newly developed model. After testing, feedback was gathered from the supervisors who took part in the testing phase and also from the human resource department with an electronic feedback survey.

The end result was a recruitment process that achieved all the goals that were previously set. Recruitment practices were successfully unified and all the job applicants are now given the same image of the company as an employer and communication during the process is appropriate and well-timed. The centralized process has also successfully freed the supervisors' time from recruitment to other tasks by giving the HR department a working model to perform recruitments centrally. The new model has proven to be functional and this notion has also been reinforced by the feedback from the supervisors and the representative of the company. The new model has been introduced in the company and all of its recruitment needs are now handled centrally.

Keywords: centralized functions, recruitment, employer brand, centralized recruitment

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Yrityksen keskitetyt ja hajautetut toiminnot	8
3	Rekrytointiprosessi.....	9
3.1	Muuttuva toimintaympäristö	10
3.2	Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu.....	11
3.3	Rekrytointipolitiikka ja -strategia	12
3.4	Rekrytointi ja lainsäädäntö.....	12
3.5	Rekrytoinnin suunnittelu.....	14
3.5.1	Työpaikkailmoituksen luominen	15
3.5.2	Rekrytointikanavien valinta	19
3.5.3	Hakuvaihe.....	20
3.5.4	Haastattelut	21
3.5.5	Valinnat	22
3.6	Uuden työntekijän perehdyttäminen	23
3.7	Seuranta ja valinnan onnistumisen arviointi	24
4	Työnantajakuva ja yrityksen nykyinen sekä tuleva henkilöstö.....	25
4.1	Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät	27
4.2	Työnantajakuvan vaikutukset tuleviin rekrytointeihin	28
4.3	Yrityksen työnantajakuvan muokkaaminen.....	30
4.3.1	Työnantajakuvan nykytilanne	30
4.3.2	Henkilöstötarve tulevaisuudessa	31
4.3.3	Rekrytoinnin kohderyhmä.....	32
4.3.4	Mistä työnantaja haluaa olla tunnettu?	33
4.3.5	Kohderyhmän tavoittaminen	33
4.3.6	Palaute ja seuranta	34
5	Uuden keskitetyn rekrytointiprosessin kehittäminen	35
5.1	Vanhan rekrytointiprosessin kuvaus.....	35
5.2	Keskitetyn rekrytointimallin suunnittelu.....	36
5.3	Keskitetyn rekrytointimallin testaus ja käyttöönotto	40
5.3.1	Esimiehiltä saatu palaute keskitetystä rekrytointimallista	40
5.3.2	Palaute henkilöstöpalveluilta	44
5.4	Työn luotettavuuden arviointi	44
6	Yhteenvedo ja tulevaisuuden kehittämiskohteet	45
	Lähteet	47
	Kuviot..	49

1 Johdanto

Työn tilaaja on suuri vähittäiskaupan yritys, jonka toimipisteet sijaitsevat toisistaan hajallaan huomattavan suurella maantieteellisellä alueella. Lukuisat toisistaan erillään toimivat toimipaikat aiheuttivat haasteita rekrytoinnin näkökulmasta toimipaikkojen esimiesten toisistaan poikkeavien rekrytointikäytäntöjen takia. Suurissa organisaatioissa, joissa toiminta-alue on laaja ja esimiehiä on runsaasti, voivat rekrytointikäytännöt vaihdella esimiesten välillä huomattavasti. Työnhakijat saavat näin ollen hyvin erilaisen kuvan yrityksestä esimiesten toisistaan eroavien rekrytointikäytäntöjen kautta, vaikka he hakevatkin samaan organisaatioon töihin.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on kehittää keskitetyn rekrytoinnin malli, joka korvaisi kohdeorganisaation nykyisen rekrytointiprosessin. Keskitetyn mallin tavoitteena on huomioida rekrytoinnin työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät, yhtenäistää rekrytointikäytäntöjä esimiesten välillä ja vapauttaa esimiesten aikaa rekrytoinnista muihin tehtäviin. Ratkaisuksi hyvinkin erilaisten käytäntöjen ja toimintatapojen yhtenäistämiseksi suunnitellaan siirtymistä hajautetusta rekrytointiprosessista, jossa jokaisen toimipisteen esimies hoitaa rekrytoinnit itse, keskitettyyn rekrytointiprosessiin, jossa rekrytointi hoidetaan keskitetysti yrityksen henkilöstöpalveluiden toimesta. Keskitetyllä rekrytointiprosessilla voidaan myös vaikuttaa yrityksen työnantajakuvaan yhtenäisemmällä toimintatavoilla, prosessin sujuvuudella ja rekrytointiviestinnän avulla. Keskitetty malli mahdollistaa myös potentiaalisten hakijoiden tehokkaamman hyödyntämisen avoimien tehtävien välillä.

Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudella, jossa tarkastellaan keskitettyjen ja hajautettujen toimintojen etuja, rekrytointiprosessin eri vaiheita ja työnantajakuvan vaikutuksia yrityksen rekrytointiin. Teorian tarkoituksena on rakentaa vahva teoriapohja uudelle keskitetylle rekrytointimallille, jossa otetaan rekrytointiprosessin eri vaiheiden lisäksi huomioon myös työnantajakuva ja sen vaikutukset rekrytointiin ja myös rekrytointiprosessin vaikutukset työnantajakuvaan, jotta keskitetyllä rekrytointimallilla voidaan ottaa myös työnantajakuva haltuun mahdollisimman hyvin.

Teoriaosuuden jälkeen työn viidennessä luvussa kehitetään uutta keskitettyä mallia, joka aloitetaan tekemällä prosessikuvaus vanhasta rekrytointiprosessista havainnoimalla rekrytointia käytännössä ja suorittamalla kysely valituille esimiehille ja rekrytointiasioita hoitavalle henkilöstöasiantuntijalle. Nykytilan selvityksen jälkeen prosessi käydään läpi vaiheittain ja selvitetään mitä voidaan hoitaa keskitetysti henkilöstöpalveluiden toimesta yrityksen tavoitteet ja resurssit huomioiden. Keskitettyä rekrytointimallia testataan suorittamalla rekrytointeja keskitetysti henkilöstöpalveluiden toimesta, jonka jälkeen palautetta kerätään esimiehiltä ja

henkilöstöpalveluilta sähköisen kyselylomakkeen avulla. Lopuksi luvussa tarkastellaan kerättyä palautetta.

Kuudes luku pitää sisällään yhteenvedon ja työn tilaajan kommentit opinnäytetyöstä sekä tulevaisuuden kehittämiskohteita. Yhteenveto pitää sisällään myös omakohtaisia havaintoja ja huomioita keskitetyn mallin suunnittelusta ja toteutuksesta.

2 Yrityksen keskitetyt ja hajautetut toiminnot

Yrityksissä voidaan päättää hajauttaa tai keskittää toimintoja ja päätöksentekoa riippuen sen kohtaamista mahdollisuuksista, haasteista ja ongelmista. Keskittämiseen ja hajauttamiseen vaikuttavat tekijät ovat muuttuvia tekijöitä, joten yrityksen on jatkuvasti seurattava niiden tilaa ja verrattava muutoksien johdosta syntyviä haasteita yrityksen ulkoiseen ja sisäiseen tilaan. (Harisalo 2010, 23.)

Käytännössä on kyse siitä miten organisaation keskitetyt osat, ne joilla on eniten päätösvaltaa, delegoi tehtäviä hierarkian eri tasoilla toimiville esimiehille (Karlöf 2006, 89). Organisaatiot eivät kuitenkaan koskaan voi olla täysin keskitettyjä tai hajautettuja päätöksenteon suhteen, vaan niissä yhtä aikaa keskitetään ja hajautetaan samoja ja erilaisia asioita (Harisalo 2010, 23). Keskitetyssä päätöksenteossa on pyrittävä säilyttämään käsitys operatiivisen tason toiminnoista ja tarpeista, jotta asiakkaiden tarpeet ja odotukset voidaan täyttää. Keskitetty malli saattaa myös lisätä byrokratiaa organisaatiossa ja näin ollen päätöksenteon nopeuttamisen sijasta hidastaa sitä. (Karlöf 2006, 92.)

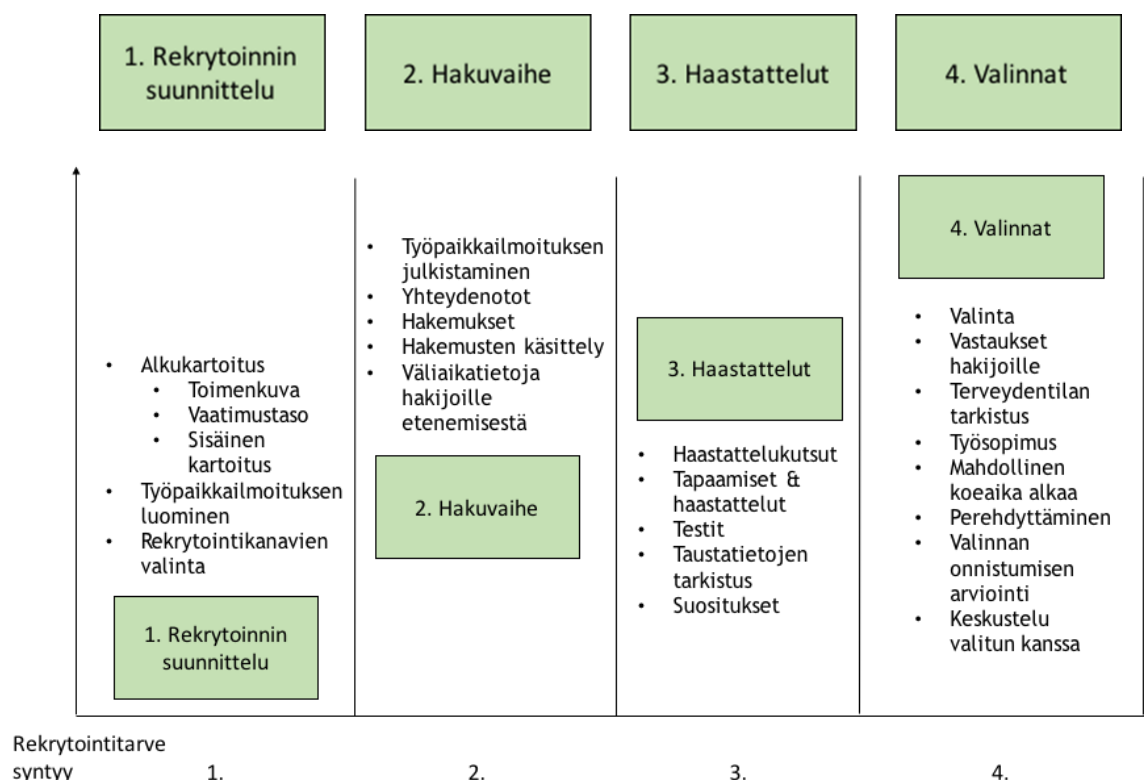
Keskitetty päätöksenteko on kannattavaa silloin kun se nopeuttaa päätöksentekoa. Keskittämisen ja sitä kautta erikoistumisen ansiosta välttämätön työ on mahdollista suorittaa tehokkaammin ja nopeammin ja usein myös vähemmillä kustannuksilla. Keskittämisellä voi olla kuitenkin negatiivisia vaikutuksia. Isoissa ja monimutkaisissa organisaatioissa keskittäminen voi vaikuttaa virheellisten ratkaisujen lisääntymiseen, jos päätökset tehdään ilman täyttä ymmärrystä vallitsevasta tilanteesta. Ylhäältäpäin tulevat päätökset voivat myös lisätä alemman johdon voimattomuuden ja vieraantumisen tunnetta, koska he eivät kykene vaikuttamaan toimintaan enää samalla mitalla. Nämä tekijät on syytä ottaa huomioon keskitettyjä prosesseja suunniteltaessa. (Harisalo 2010, 23.)

Hajautettu malli on usein myös joustavampi kuin keskitetty malli. Esimiehillä on parempi näkemys toimipaikkansa kokonaisuudesta ja hän pystyy hyödyntämään tätä tietoa päätöksiensä tukena. Keskitetyssä mallissa toiminta on tehokkaampaa jos tarvittavia tehtäviä voidaan suorittaa kustannustehokkaammin osaamista ja infrastruktuuria keskittämällä. Keskittämisen seurauksena yritys voi saavuttaa kustannussäästöjä, tehokkaampaa tiedon hyödyntämistä, yhteisemmät toimintatavat ja lopulta paremman asiakaspalvelun laadun. (Nummela 2011, 30.)

3 Rekrytointiprosessi

Uuden henkilön rekrytointi voidaan nähdä projektina, koska siihen kuuluu suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet (Österberg 2014, 92). Vaiheet voidaan jakaa myös suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheeseen (Hyppänen 2013, 197). Yrityksissä joissa rekrytointi nähdään jatkuvana toimintona, tulisi sitä käsitellä prosessina. Tällöin myös prosessin suunnitteluun tulisi käyttää enemmän aikaa. Rekrytointiprosessia hiomalla yritys voi parantaa prosessin onnistumismahdollisuuksia ja laskea kustannuksia. (Österberg. 2014, 92.) Huolellinen suunnittelu rakentaa parhaat lähtökohdat rekrytoinnin onnistumiselle. Tavoitteisiin pääseminen tarkoittaa oikeanlaisen henkilön löytymistä, joka viihtyy ja kehittyy työssään työtehtävien tarjoamien haasteiden mukaisesti. (Hyppänen 2013, 197.)

Prosessina rekrytointi voi kestää muutamista minuuteista useisiin kuukausiin. Vanhan tutun työntekijän rekrytointiin ei välttämättä tarvitse käyttää muutamaa minuuttia pidempään, mutta esimerkiksi johtoryhmän jäsenen rekrytointiin tarvitaan pidempi ja vaativampi prosessi tarkkoine kompetenssikartoituksineen. (Markkanen. 1999, 12.) Rekrytointi on prosessi, jossa on kaksi osapuolta ja myös työnhakija valitsee työnantajansa (Hyppänen 2013, 198).



Kuvio 1: Rekrytoinnin vaiheet (mukaillen Hyppänen 2013, 199; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 152)

Työyhteisöstä poistuvan työntekijän jälkeensä jättämän tehtävän osalta on hyvä pohtia, miksi henkilö jätti tehtävänsä: Onko työtehtävän organisoinnissa puutteita? Tarjoaako se tekijälle onnistumisen mahdollisuuksia ja haasteita? Onko tehtävän sisältö oikeassa suhteessa vaadittuun osaamiseen, tai liittyykö poislähtöön työyhteisöongelma, johon pitäisi puuttua ennen uuden työntekijän palkkaamista? (Hyppänen 2013, 199.)

Ei saa myöskään unohtaa pois lähtevän työntekijän haastattelua, koska häneltä voi saada hyvää informaatiota hänen vanhasta toimenkuvastaan ja sen vaatimuksista (Österberg 2014, 92). Lähtöhaastattelu saattaa antaa tietoa, joka on verrattavissa yrityksen ulkopuolelta tulevaan informaatioon, joka on muodostettu ulkopuolisen silmin tehdyn tarkastelun pohjalta, mutta jonka antaja olisi tutustunut yritykseen syvällisemmin. Tärkeätä on selvittää lähtevän työntekijän positiivisia ja negatiivisia kokemuksia yrityksestä ja kokemuksesta työntekijänä. Mielipiteet on tässä vaiheessa jo yleensä helpompi tuoda esille, koska päätös lähteä on jo tehty. Haastattelu saattaa olla erittäin hyödyllinen toiminnan kehittämisen kannalta. (Helsilä 2002, 23.)

3.1 Muuttuva toimintaympäristö

Viimeisen kymmenen vuoden aikana saatavilla olevan informaation määrä on kasvanut hurjasti, joka on vaikuttanut myös yrityksistä saatavilla olevan tiedon määrään. Ensin sähköpostin ja nyt sosiaalisen median vaikutuksesta yritysten julkisivuihin on puhkottu uusia ”näköalaikkunoita”, joista kiinnostuneet voivat kurkkia sisään. Yrityksen päätettävissä ei ole synnykö näitä ikkunoita vai ei, vaan ainoastaan se mitä ikkunoiden kautta ulkomailmaan näkyy. Yritys on mukana sosiaalisessa mediassa sen asiakkaiden ja työntekijöiden kautta. Sosiaalisen median ansiosta yritysten toiminnasta on tullut entistä läpinäkyvämpää. Vaihtoehtoina yrityksillä on sopeutua uuteen tilanteeseen tai antaa sen aiheuttaa ongelmia liiketoiminnalle. Toiminnan läpinäkyvyydestä ja avoimuudesta on nykypäivän liiketoiminnassa asiakkaiden näkökulmasta paljon positiivisia hyötyjä. (Isokangas & Kankkunen 2011, 12.)

Työnantajakuvan kannalta ystäviltä saatu tieto on vahvempi viesti kuin markkinointiviestinnän kautta saatu informaatio (Viitala 2013, 102). Sosiaalisen median avulla passiiviset ja aktiiviset työnhakijat saavat aidontuntuista kosketusta yrityksen sisäiseen toimintaan sen omien työntekijöiden jakamien päivitysten kautta (Salli & Takatalo 2014, 40). Sosiaalisen median välityksellä voi tietoa levitä yrityksestä kulovalkean tavoin työmarkkinoille (Viitala 2013, 102). Informaation määrän lisääntyttyä, myös ulkoisen työnantajakuvan on tarkemmin vastattava yrityksen sisäistä työnantajakuvaa. Ristiriitatilanteet voivat aiheuttaa ongelmatilanteita yrityksen työntekijöiden keskuudessa, mikäli lupaukset työnantajasta eivät täytykään uuden työntekijän kohdalla.

3.2 Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu

Uuden työntekijän palkkaamisella on yrityksen toimintaan kauaskantoiset vaikutukset. Se on taloudellisesti iso investointi, joka vaikuttaa laajasti yrityksen eri toimintoihin ja tuotteiden ja palveluiden laatuun. Epäonnistuneesta rekrytoinnista maksaa niin yritys, kuin rekrytoitava henkilökkin. Onnistuneen rekrytoinnin jälkeen yritys saa usein uutta energiaa ja positiivista nostetta, jonka lisäksi toiminnan laatu voi parantua. (Viitala 2013, 98.)

Uuden työntekijän palkkaaminen on aina strateginen valinta ja pitkävaikutteinen investointi. Lähtökohtana tulisi olla, että keskimäärin jokaisen työntekijän tulisi tuottaa vähintään kustannuksiaan vastaava tuotto. Eettisistä tai ei-taloudellisista lähtökohdista lähtevä organisaatio voi palkata työntekijöitä myös vastoin tätä periaatetta, mutta voittoa tavoittelevan yrityksen lähtökohdista kyseinen väite on olennainen. Kokoaikaisen työntekijän kustannukset vaihtelevat tehtävästä riippuen noin 25 000-65 000 euron välillä vuodessa, joten rekrytoinnissa on kyse varsinkin pidemmällä aikavälillä huomattavasta investoinnista, jonka onnistuminen tai epäonnistuminen ratkaisee koko investoinnin kannattavuuden. (Viitala 2013, 100.)

Tarve henkilöstöhankinnalle tulee usein ilmi toiminnan vuosisuunnittelun yhteydessä henkilöstösuunnitelmaa laadittaessa. Tällöin kartoitetaan tulevaisuuden henkilöstötarpeita ja tarvittavan henkilöstön osaamista ja määrää. Tarve voi myös tulla esiin äkillisesti, esimerkiksi irtisanoutumisen tai pitkän sairasloman yhteydessä. Avoimena olevaan paikkaan voidaan lähteä hakemaan työntekijää sisäisellä tai ulkoisella haulla. (Kauhanen 2012.)

Sisäinen lähde	
EDUT <ul style="list-style-type: none"> • valitun mieliala • parempi kykyjen arviointi • hyvä suoriutumismotivaatio • valitaan vain sisääntulotasolle • valintaprosessin nopeus • lisää sisäisiä valintoja • valittu tuntee jo organisaation 	HAITAT <ul style="list-style-type: none"> • valitsematta jääneiden mieliala • taistelu uramahdollisuuksista, sisäiset kuppikunnat • vaatii vahvaa johdon keskittämishjelmaa • ei tule uusia ideoita • järjestelmästä voi tulla jäykkä
Ulkoinen lähde	
EDUT <ul style="list-style-type: none"> • ”uutta verta”, uusia näkemyksiä • halvempaa kuin ammattiin kouluttaminen • ei sisäisiä kuppikuntia tukemassa • saattaa tuoda kilpailijan salaisuuksia 	HAITAT <ul style="list-style-type: none"> • ei ehkä valita henkilöä, joka ”sopisi” • voi aiheuttaa motivaation laskua ehdokkaille • pidempi perehdyttämiskaus • saattaa tuoda asenteen: näin minä entisessäkin työpaikassa tein

Kuvio 2: Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin edut ja haitat (Kauhanen 2012)

Sisäisellä rekrytoinnilla mahdollistetaan organisaation sisäisiä kasvupolkuja, joilla työntekijät pääsevät etenemään urallaan. Sisäisen siirron tapahtuessa voi parhaimmassa tapauksessa toteutua kahden tai useamman henkilön urapolulla eteneminen. Ulkoinen rekrytointi voi estää työntekijöiltä urapoluillaan etenemisen ja vähentää motivaatiota työpaikalla. Ulkoisen rekrytoinnin etuna on uuden osaamisen ja näkökulmien saaminen yritykseen, joilla voi olla isoja vaikutuksia organisaation toimintatapoihin. (Kauhanen 2012.)

3.3 Rekrytointipolitiikka ja -strategia

Henkilöstöpolitiikka pitää sisällään niitä pelisääntöjä, joita noudatetaan yrityksen hoitaessa eri henkilöstötoimia. Eri henkilöstöpolitiikkoja on rekrytointi-, kehittämis-, palkka- ja tiedotuspolitiikat. Näiden kaikkien tulee olla yrityksen liiketoimintastrategiaa tukevia, koska ne ohjaavat lyhyemmän aikavälin henkilöstötoimia. (Österberg 2014, 27.) Yrityksen arvot, visio ja strategia määrittelevät sen käyttämät henkilöstöpolitiikan lähtökohdat ja näin ollen ne vaikuttavat myös rekrytointipolitiikan sisältöön (Viitala 2013, 99).

Yrityksen yleiseen rekrytointistrategiaan tulisi sisällyttää linjauksia siitä, miten henkilöstön hankinta tapahtuu ja mitkä ovat ne keinot, joilla henkilöstöä haetaan eri organisaatiotasolla. Rekrytointistrategiassa voidaan myös päättää suositaanko yrityksessä esimerkiksi enemmän sisäisiä rekrytointeja, tai pyritäänkö rekrytoimaan vastavalmistuneita nuoria. Strategiasta löytyvät linjaukset eivät kuitenkaan voi olla ehdottoman tiukkoja, koska jokainen rekrytointi on luonteeltaan hiukan erilainen, joten liikkumavaraa pitää olla. (Markkanen 2005, 56.)

3.4 Rekrytointi ja lainsäädäntö

Työsopimuslaki, tasa-arvolaki, henkilötietolaki, yhdenvertaisuuslaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä sisältävät kaikki kohtia, jotka on otettava huomioon uutta henkilöstöä rekrytoitaessa. Nuoria työntekijöitä koskevassa laissa edellytetään työsopimuksen tekoa joko huoltajan kanssa tai hänen luvallaan. Uusien työpaikkojen avautuessa yrityksen on varmistettava, että myös osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakea avoimia työpaikkoja, kuin vakituisilla ja kokoaikaisillakin työntekijöillä. Myös vuokratyövoimalle on saman käytännön mukaisesti ilmoitettava avoimista työpaikoista. (Saarinen 2013, 509; Österberg 2014, 99).

Yrityksellä on ensisijaisesti velvollisuus tarjota työtä irtisanotuille, lomautetuille, osa-aikaisille ja vuokratyöntekijöille ennen uuden henkilön palkkaamista. Henkilön, jolle työtä tarjotaan, on kuitenkin omattava tarvittava ammattitaito tai sen on oltava kohtuullisen koulutuk-

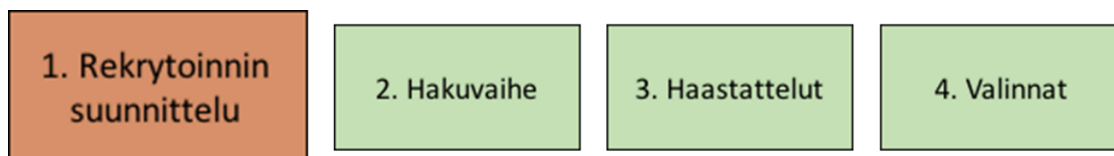
sen kautta hankittavissa, jotta työtä voidaan tarjota ja vastaanottaa. Yrityksen ei voida edellyttää tarjoavan työtä henkilöille, joilla ei ole vaadittavaa osaamista. Kohtuullinen koulutus työtehtävän vastaanottamiseksi on työnantajan tehtävä järjestää. (Österberg 2014, 100.)

Tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanotuille on velvollisuus tarjota avautuvia tehtäviä yhdeksän kuukauden ajan irtisanomisajan päättymisestä. Irtisanotun on kuitenkin oltava aktiivinen työnhakija paikallisessa työvoimatoimistossa ja tarjottavan tehtävän on oltava samankaltainen kuin sen josta hänet on irtisanottu, jotta työn tarjoamisen velvollisuuden voidaan katsoa olevan voimassa. Työtä on tarjottava ensin lomautetuille, sitten osa-aikaisille ja viimeisenä irtisanotuille työntekijöille. (Österberg 2014, 100.)

Henkilöiden perusoikeuksia turvaamaan on säädetty henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Nämä lait on otettava huomioon henkilötietoja käsiteltäessä ja käsittelytapoja kehitettäessä. Arkaluontoisten tietojen käsittely, kuten henkilön rotuun ja etniseen alkuperään liittyvät tiedot, yhteiskunnallinen-, poliittinen- ja uskonnollinen vakaumus ja ammatiliittoon kuuluminen, on kokonaan kielletty. Kiellettyjä on myös henkilön terveydentilaan, rikostaustaan ja rangaistuksiin, seksuaaliseen suuntautumiseen ja sosiaalihuollon palveluiden käyttöön liittyvät tiedot. Tämän lisäksi laki yksityisyyden suojasta työelämässä rajoittaa työnantajan keräämän tiedon määrää vain työsuhteen kannalta olennaisiin asioihin, jotka liittyvät työsuhteen hoitamiseen. Tiedon keräämiseen on saatava suostumus työntekijältä, jos tietoa kerätään muualta kuin suoraan työntekijältä itseltään. Näin ollen työnhakijan on annettava suostumuksensa myös, jos työnantaja haluaa haastatella mainittuja suosittelijoita. (Österberg 2014, 100.)

Työnantajan tulisi huolehtia oman toimintansa kautta myös siitä, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä. Kaikki sukupuoleen liittyvä syrjintä on tasa-arvolaissa kielletty. Sukupuoli ei saa myöskään vaikuttaa uralla etenemismahdollisuuksiin, eikä olla perusteluna työhön otettaessa, eikä koulutukseen valittaessa. Raskaus ei myöskään saa olla syrjäyttävä syy. Lisäksi laki säättää, että työoloja on kehitettävä sekä naisille että miehille sopiviksi, ja että ne helpottavat työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamista. Myös palkan suuruuden ja työsuhte-etujen on oltava sukupuolesta riippumatta samat. (Österberg 2014, 101.)

3.5 Rekrytoinnin suunnittelu



Kuvio 3: Rekrytoinnin suunnittelu

Rekrytointitarpeen syntyessä tulee ensin miettiä mitä yritys todella tarvitsee, vai tarvitseeko todellisuudessa mitään (Helsilä 2002, 21). Olennaista on se, voidaanko lähteneen työntekijän työt hoitaa olemassa olevien henkilöstöresurssien avulla jakamalla työtehtävät tai toimintaa kehittämällä ja tehostamalla. Tässä vaiheessa yrityksen on hyvä myös miettiä koko organisaation kokonaisuutta ja toimivuutta. (Österberg 2014, 92.)

Kaikkien henkilöstöä koskevien asioiden suunnittelu kannattaa aloittaa pohdinnalla siitä, miten toiminta tukisi yrityksen strategiaa mahdollisimman hyvin (Kauhanen 2012). Rekrytoinnin suunnittelussa toimenkuvan määrittäminen on ensimmäinen kartoitettavista tekijöistä. Rekrytoinnin onnistumisen kannalta on tärkeää selvittää, minkälaista osaamista työtehtävässä vaaditaan, jotta osataan hakea oikea ihminen tehtävään. (Markkanen 1999, 12.) Huolellisesti mietitty tehtäväprofiili antaa hyvän perustan koko rekrytointiprosessille ja se säästää aikaa kaikilta osapuolilta, sekä auttaa keskittymään oikeisiin asioihin kun tarkastellaan hakijoista kerättyjä tietoja (Valvisto 2005, 27).

Avoinna olevaa tehtäväkuvaa pohdittaessa tulisi kysyä, mitä kyseisessä roolissa tulisi saada aikaan, miksi ja miten. Lähtökohdan tulee olla strateginen ja siinä on otettava huomioon yrityksen liiketoimintasuunnitelma: Mitkä ovat ne tulevaisuuden henkilöstötarpeet, jotka myös tukisivat mahdollisimman hyvin liiketoimintasuunnitelman tavoitteita? (Markkanen 1999, 17; Österberg 2014, 28.)

Ammatillisen osaamisen lisäksi on määriteltävä minkälainen persoona yrityksen työyhteisöön ja kulttuuriin sopii (Markkanen 1999, 18). Tätä kutsutaan myös hakijan toivotuksi henkilöprofiiliksi (Hyppänen 2013). Ammattitaitoisinkaan työntekijä ei välttämättä ole yrityksen kannalta hyvä hankinta, mikäli hän omalla käyttäytymisellään ja toiminnallaan tulehduttaa koko työyhteisön. Avoinna olevasta työtehtävästä riippuen tulee myös miettiä sitä, minkälaisia muita ominaisuuksia haettavan henkilön persoonassa tulisi olla, jotta hän onnistuisi tehtävässään mahdollisimman hyvin. Ominaisuuksia voi olla esimerkiksi yhteistyökyky, luotettavuus, rehellisyys, tuloshakuisuus ja pitkäjänteisyys. Pelkkä ammatillinen pätevyys ei aina riitä kun haetaan parasta mahdollista lopputulosta. (Markkanen 1999, 18.)

Monen epäonnistuneen rekrytoinnin takana onkin ollut tutkitusti se, että työpaikan kulttuuri ja arvot eivät ole sopineet yhteen palkatun henkilön persoonallisuuden, arvojen ja asenteen kanssa. Tästä syystä vaadittavia kriteereitä pohdittaessa tulisikin niihin peilata myös yrityksen kulttuuria ja arvoja. Arvoiltaan ja kulttuuriltaan yhteensopivat työyhteisöt ja työntekijät ovat tyytyväisempiä työssään, sitoutuneempia ja lisäksi he suoriutuvat tehtävistään paremmin. Rekrytointi on myös erinomainen työkalu, kun halutaan muuttaa vallitsevaa kulttuuria. Tällöin tulisi palkata uutta kulttuuria ja arvoja edustavia työntekijöitä, jotka voivat vauhdittaa ja edesauttaa haettuja muutoksia. ”Kulttuurisesti sopiva” tuleeikin yleistymään yritysten rekrytointikriteereissä. (Salli & Takatalo 2014, 20.)

Esimies on yleensä se taho, joka laittaa rekrytointiprosessin aluilleen. Ensin esimiehen on kuitenkin varmistettava omalta esimieheltään, että onko hänellä oikeus käynnistää rekrytointiprosessi uuden työntekijän palkkaamiseksi. (Hyppänen 2013, 200.) Varsinkin asiantuntijoita palkattaessa työntekijöistä syntyvät kulut ja rekrytoinnin kustannukset ovat huomattavat. Organisaatioiden on hyvä rakentaa rekrytointilupakäytäntö, jonka nojalla esimiehen on pohdittava hyvät perustelut uuden henkilön palkkaamiselle ja esitettävä asia omalle esimiehelleen tai johdolle ennen prosessin käynnistämistä. (Valvisto 2005, 29.)

Rekrytoinnin perusteluita pohdittaessa on myös hyvä tarkastella organisaatiota kokonaisuutena ja pohtia onko uusi rekrytointi välttämätön vai voidaanko töitä uudelleenorganisoida niin, ettei uutta työntekijää välttämättä tarvita. Tätä organisaation tarkastelua tulisi harjoittaa aina kun henkilöstön toimenkuvien suhteen tapahtuu liikehdintää. (Valvisto 2005, 29.) Yrityksen omat rekrytointiin erikoistuneet henkilöstöasiantuntijat voivat myös selvittää kuinka monta potentiaalista hakijaa organisaation sisältä voisi löytyä (Hyppänen 2013, 200).

3.5.1 Työpaikkailmoituksen luominen

Työpaikkailmoitus ei vielä sido yritystä tekemään työsopimusta kenenkään hakijan kanssa jos sopivaa tekijää ei hakuprosessin aikana löydy. Työpaikkailmoituksella saattaa kuitenkin olla vaikutusta siinä vaiheessa, jos työsopimuksen sisällöstä on syntynyt erimielisyyksiä. Tällöin ilmoituksen sisällöllä voi olla tulkintavaikutus suuntaan tai toiseen. Pääperiaatteena kuitenkin on, että työsopimuksessa voidaan sopia käytettävistä ehdoista riippumatta siitä, mitä työpaikkailmoituksessa on tuotu esiin. (Saarinen 2013, 505.)

Kilpailun kiristyessä työmarkkinoilla olevasta osaamisesta, on sillä vaikutuksensa myös rekrytointi-ilmoitusten suunnitteluun ja rakenteeseen. Yrityksien on yhä enemmän parannettava yritysimaagoaan ja työnantajamielikuvaa houkutellakseen hakijoita omaan organisaatioonsa ja tämä tulee näkymään myös rekrytointi-ilmoituksissa. Ilmoitusten ulkonäköön se tulee vaikut-

tamaan kuvien ja värien käytön lisääntymisenä sekä pyrkimyksenä luoda kilpailijoista erottuvia mielikuvia yrityksestä työpaikkana. (Markkanen 2005, 129.) Työnantajamielikuvaan vaikuttaa myös ulospäin näkyvä rekrytointipolitiikka, kuten rekrytointi-ilmoitukset ja niiden luonne, asiasisältö, määrä ja tiheys (Viitala 2013, 102).

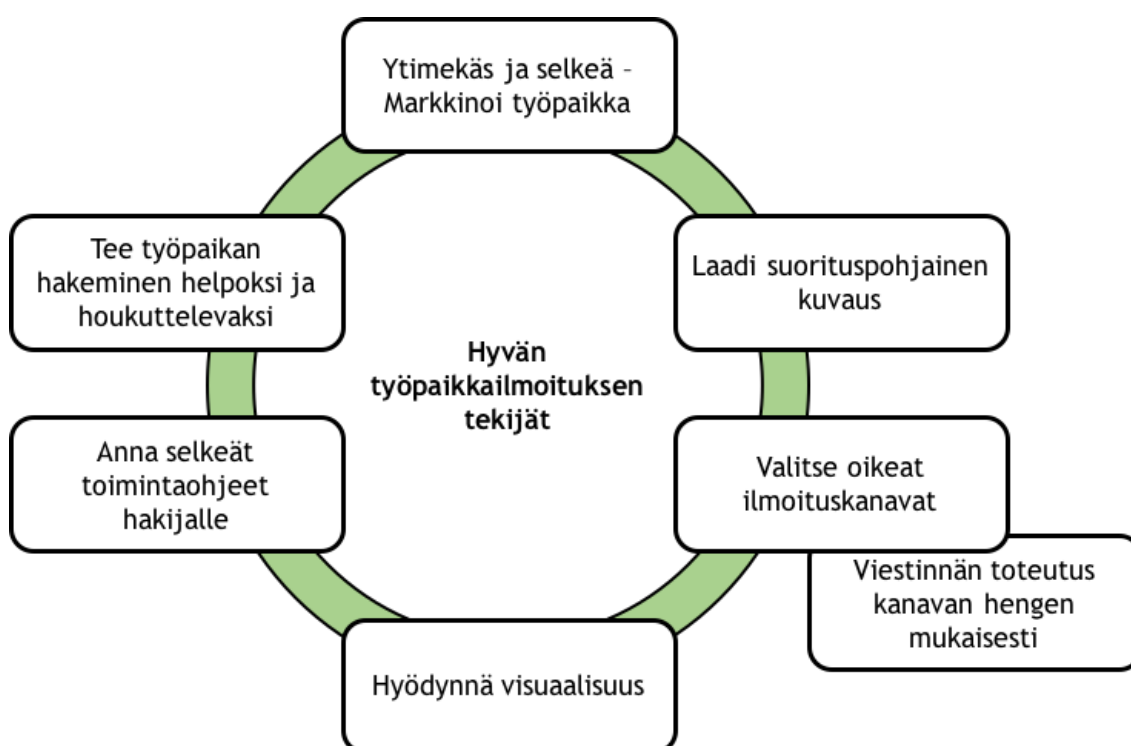
Työnantajakuva muodostuu monien pienten osien kokonaisuudesta, joka luo työnhakijalle kuvan työnantajasta. Rekrytointi-ilmoitus on yksi työnantajakuvaan vaikuttava ja sitä viestittävä tekijä. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 134.) Jokainen työpaikkailmoitus on työnantajamielikuvaa tarkentava viesti, joten ei ole yhdentekevää miten avoimen paikan tuo julkiseksi (Valvisto 2005, 36). Ilmoituksen ilme ja tyyli kertovat paljon yrityksestä, joten kielivirheisiin ei ole varaa (Vaahtio 2007, 34).

Yrityksen kannalta tärkeätä onkin miettiä, minkälainen työnantajakuva heillä on ja miten sitä tulisi muuttaa, jotta se houkuttelisi yrityksen tarpeita vastaavia hakijoita. Työnhakijoilla on omiin mieltymyksiinsä perustuvia vaatimuksia tulevan työnantajansa suhteen, joita he pyrkivät täyttämään mahdollisimman kattavasti etsiessään työpaikkaa. Tuntemalla oman kohderyhmänsä mieltymyksiä yritys pystyy työnantajakuvaansa muokkaamalla kohdentamaan haku-prosessinsa yleisöä omiin tarpeisiinsa sopivammaksi. Kohderyhmän tunteminen auttaa myös työpaikkailmoituksen luomisessa, koska yritys voi korostaa ilmoituksessa kohderyhmänsä työnantajaan kohdistamia odotuksia. Tämä parantaa yrityksen rekrytointiprosessin onnistumismahdollisuuksia. Suorahakujen kohdalla työnantajakuva vaikuttaa suurelta osin siihen tarttuuko haettava henkilö tarjoukseen vai hylkääkö hän sen suoraan. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 76.)

Rekrytointiviestiä suunniteltaessa tulee miettiä mikä on yrityksen tavoiteltu kohderyhmä, josta löytyy sellaisia hakijoita joita yritys tavoittelee (Markkanen 2005, 140). Ilmoituksen tulisi olla ulkonäöltään kohderyhmää houkutteleva ja kieleltään selkeä. Tärkeintä on luoda ilmoitus, jolla yritys saa potentiaaliset omaan kohderyhmään kuuluvat hakijat hakemaan avoinna olevaa tehtävää. (Hyppänen 2013, 201.)

Koventuneen kilpailun takia yrityksen on pyrittävä markkinoimaan itseään ja avoinna olevia työpaikkoja, jotta potentiaaliset hakijat pysähtyvät lukemaan työpaikkailmoitukset. Työpaikkailmoitus tulee toteuttaa markkinoinnin näkökulmasta. Ilmoituksen on oltava ytimekäs ja selkeä ja siitä on nopealla silmäyksellä käytävä ilmi olennaiset asiat. Ilmoituksessa tulisi tuoda esille tekijöitä, jotka ovat oman kohderyhmän tarpeita ja toiveita vastaavia, mutta jotka ovat yrityksen olemassa olevia vahvoja puolia. Sisällön tulisi vastata kysymykseen: miksi hakijan kannattaa hakea meille? (Salli & Takatalo 2014, 25.)

Työpaikkailmoituksessa kannattaa kertoa yrityksen missiosta, arvoista ja kulttuurista. Lisäksi kannattaa korostaa yrityksen työntekijälle tarjoamia mahdollisuuksia oman ammattitaitonsa kehittämiseen sekä muista vapauksista ja etuuksista, jotka mahdollisesti erottavat yritystä myös kilpailijoista. Ilmoituksessa ei kuitenkaan tarvitse kertoa kaikkea, vaan siihen voi liittää internetsivun osoitteen, josta hakija voi halutessaan lukea lisätietoja. Luettavuuden kannalta kannattaa ottaa huomioon myös se, että yhä useammat ihmiset lukevat ilmoituksia mobiililaitteilla, joten ilmoituksen on näytettävä hyvältä myös mobiililaitteen ruudulla. (Salli & Takatalo 2014, 25.)



Kuvio 4: Hyvän työpaikkailmoituksen rakennuspalikat (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 25)

Ilmoituksen selkeyden kannalta otsikointi on tärkeää, koska siitä on nopeasti käytävä ilmi mitä haetaan. Otsikossa voi käyttää mielikuvitusta, mutta sen on syytä kertoa lukijalle heti mitä haetaan, koska muuten ilmoitus voi jäädä helposti lukematta. Otsikko auttaa myös työpaikan löydettävyydessä erilaisissa vapaita työpaikkoja listaavissa nettihauissa. (Salli & Takatalo 2014, 26.)

Pitkien taito- ja vaatimuskuvausten sijaan työtehtävää tulisi kuvata suorituspohjaisesti, jotta potentiaalinen hakija saa mahdollisimman konkreettisen kuvan avoimena olevan toimenkuvan tehtävistä. Suorituspohjaisessa kuvauksessa voidaan kertoa esimerkiksi niistä tehtävistä, joista työpaikan normaali päivä tai viikko koostuu. Konkreettinen ja realistinen kuva säästää

molempien osapuolien aikaa, koska turhat hakemukset karsiutuvat pois ja yritys voi näin keskittyä niihin hakijoihin, jotka ovat aidosti kiinnostuneita tehtävästä. (Salli & Takatalo 2014, 26.)

Jo alkavaa osaaajapulaa silmälläpitäen, on syytä myös miettiä tarkkaan ilmoituksessa esiin tuotavia vaatimuksia. Pitkillä listoilla ja kovilla vaatimuksilla rajaat tehokkaasti myös lahjakkaita hakijoita pois. On siis mietittävä tarkkaan mitkä ovat ne ominaisuudet ja taidot, joita hakija tarvitsee välttämättä onnistuakseen työssään ja mitkä ovat sellaisia joita voidaan opettaa työn ohella. Esimerkiksi lahjakas ja ihmisten kanssa hyvin toimeentuleva asiakaspalvelija ei välttämättä omaa merkonomin tutkintoa, mutta voi olla työssään erinomainen juuri persoonansa takia. (Salli & Takatalo 2014, 27.)

Työpaikkailmoituksen visuaalisella ilmeellä on iso vaikutus viestin erottumisen ja muistamisen kannalta. Vaikka ilmoituksen teksti ohitettaisiin, saattaa kuva jäädä mieleen ja saada lukijan palaamaan ilmoitukseen myöhemmin. Visuaalisuuden voima piilee siinä, että se vaikuttaa suoraan lukijan alitajuntaan. Visuaalisuudella voidaan lisätä näkyvyyttä, kirkastaa brändiä ja parantaa työnantajakuva. Työpaikkailmoitusta luodessa on kuitenkin muistettava yrityksen visuaalinen identiteetti ja sen asettamat rajat. Ilmoituksen visuaalisen ilmeen on oltava yhteneväinen muun viestinnän visuaalisen ilmeen kanssa. Visuaalisuuden tulisi myös viestiä ja vahvistaa yrityksen arvoja. (Juholin 2013, 111.)

Ilmoituksen lopussa tulisi olla selvät ohjeet siitä, miten hakija voi edetä hakuprosessissa. Hakemisen tulisi olla helppoa, eikä hakijaa tulisi kuormittaa turhien lomakkeiden täyttämällä. Yritys voi pyytää lähettämään CV:n ja hakemuksen, tai täyttämään valmiit lomakkeet käytössä olevaan HR-järjestelmään. Molempia ei tule edellyttää, koska se tekee hakemisesta liian työlästä. Vaadittavat toimenpiteet on syytä tuoda esille selkeästi, jotta hakija ei tee turhaa työtä esimerkiksi päivittääkseen CV:tä jos yritys ei sellaista edes vaadi. (Salli & Takatalo 2014, 28.)

Lopuksi tulee vielä mainita keneltä voi kysellä lisätietoja ja miten. Saman henkilön on hyvä olla mukana myös itse valintaprosessissa, koska ensimmäisen kontaktin kautta saadaan ensivaikutelma hakijasta ja hänen tavastaan kommunikoida. Jo ensimmäisen kontaktin perusteella voidaan perustellusti karsia osa hakijoista. (Viitala 2013, 113.)

3.5.2 Rekrytointikanavien valinta

Halutun hakijakohderyhmän tavoittamiseksi yrityksen on valittava oikeat rekrytointikanavat, jotka tavoittavat halutut ihmiset (Työterveyslaitos 2015). Perinteisen lehti-ilmoittelun ja työvoimatoimiston palveluiden lisäksi tai sijasta yritys voi hyödyntää myös uusia mahdollisuuksia tarjoavia sosiaalisen median palveluita. Sosiaalisen media voi olla kustannustehokas rekrytointikanava, mutta sitä kannattaa hyödyntää omalle organisaatiolle sopivalla tavalla ja kanavan hengen mukaisesti. (Salli & Takatalo 2014, 31.)

Sosiaalisen median kanavissa voi tavoittaa ihmisiä tehokkaasti, koska ilmoituksista voidaan tehdä hyvin näkyviä. Sosiaalinen media rekrytoinnin työkaluna on myös siitä erinomainen, että sillä saavutetaan laajasti myös passiivisia työnhakijoita, jotka eivät aktiivisesti hae uutta työpaikkaa. (Salli & Takatalo 2014, 31.) Facebookia voidaan käyttää tehokkaasti työnantajakuvan muokkauksessa ja sitä kautta tavoitetaan myös potentiaalisia hakijoita. Sosiaalista mediaa hyödynnettäessä yrityksen kulttuurista kertominen on osoittautunut tutkitusti tehokkaimmaksi keinoksi saada hakijoita. Paremmat työsuhte-edut ja joustava työaika ovat myös hakijoita puoleensa vetäviä tekijöitä. (Nathan 2014.) Sosiaalista mediaa käytettäessä yrityksen on suositeltavaa laatia sosiaalisen median rekrytointistrategia (Salli & Takatalo 2014, 32).

Tekniikan ja järjestelmien kehittämisen kautta on pyritty helpottamaan rekrytoijan tehtävää, mutta kilpailun koventuessa painopiste on siirtynyt ja nyt pyritään helpottamaan myös hakijan tehtävää. Sosiaalisen median avulla hakemisesta voidaan tehdä hakijalle helpompaa ja nopeampaa. Myös informaatiota avoimena olevista työpaikoista tulisi jakaa sosiaalisen median kautta, koska kyseiset kanavat ovat lähempänä hakijoita, joten myös tieto on helpommin saatavilla ja kohdistettavissa. (Fister Gale 2015.) Sosiaalisen median avulla yritys voi myös laskea rekrytoinnin kustannuksia, koska kustannukset näissä kanavissa ovat yleensä pienet tai niitä ei ole ollenkaan (Salli & Takatalo 2014, 32).

Yrityksen rakentaman sosiaalisen median verkoston avulla yritys voi pyytää verkostoa etsimään heille tarvitsemansa osaajan, mutta tämän kaltaisessa viestinnässä on muistettava kanavan henki ja viestinnän toteuttaminen sen mukaan. Viesti saataisiin verkostoon kuuluvien ihmisten toimesta jopa laajempaan jakoon, kuin mihin esimerkiksi perinteinen lehti-ilmoittelu kykenee. Ilmoituksen kohdentaminen voi olla myös paljon tehokkaampaa, jolloin yritys saa todennäköisemmin juuri oikeanlaisia hakemuksia avoimena olevaan tehtävään. Tämä rekrytointitapa ei välttämättä myöskään vaadi täydellistä hakuilmoitusta hienoine mainoslauseineen ja näköalapaikkoineen, vaan teksti voidaan kirjoittaa ytimekkäämmin ja rennompaan sävyyn käytettävästä kanavasta riippuen. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 54.)

Täydentämään sosiaalisen median kautta tehtävää ilmoittelua voidaan ottaa oman henkilökunnan tarjoamat kontaktit. Tämä onnistuu esimerkiksi sosiaalisen median kautta jaettavan ilmoituksen avulla, jota myös oma henkilöstö voi jakaa omille verkostoilleen. (Valvisto 2005, 33.) Tätä menetelmää käytettäessä saadaan myös hyvää tietoa siitä, onko oma henkilökunta valmis suosittelemaan työpaikkaa ja työnantajaa omille tutuilleen ja perheelleen (Helsilä 2002, 21).

Asiantuntijoita tai johtoryhmän jäseniä ja esimiehiä palkattaessa käytettävät kanavat ovat eri kuin myyjää tai kassatyöntekijää palkatessa. Sosiaalinen media tarjoaa työkaluja myös tällaisiin organisaation ylempien tasojen tehtävien täyttämiseen. Esimerkiksi LinkedIn on lähinnä ammattilaisista ja asiantuntijoista koostuva verkosto, jonka avulla voidaan löytää mainittuihin tehtäviin sopivia hakijoita. Kanavan merkitys rekrytoinnissa tulee todennäköisesti kasvamaan myös tulevaisuudessa. Työhausta voidaan myös LinkedIn:in avulla tehdä helppoa, koska työtä voidaan hakea suoraan LinkedIn profiilin avulla. (Salli & Takatalo 2014, 34.) Ulkomailla LinkedIn:iä käytetään sosiaalisen median kanavista eniten ehdokkaiden etsimiseen ja kontaktointiin, mutta tämä tulee tulevaisuudessa lisääntymään myös Suomessa (Nathan 2014).

Sosiaalisesta rekrytoinnista, eli sosiaalisen median käytöstä rekrytointikanavana, on tullut alan uusi normi. Sen suosion kasvu on ollut viime vuosina hurjaa ja kasvun ennustetaan jatkuvan edelleen. Yritys, joka ei hyödynnä sosiaalista mediaa rekrytoinnissa todennäköisesti häviää kilpailun parhaista osajista. (Nathan 2014.)

3.5.3 Hakuvaihe



Kuvio 5: Rekrytointiprosessin hakuvaihe

Ennen luodun työpaikkailmoituksen julkistamista voidaan järjestää sisäinen haku, jolla omille työntekijöille annetaan mahdollisuus hakea avoinna olevaa tehtävää. Aikaisemmin lueteltiin sisäisen haun tarjoamat hyödyt ja yrityksen onkin syytä pohtia tulisiko tästä käytännöstä tehdä strateginen valinta, jolla pyrittäisiin edistämään omien työntekijöiden urapoluilla etenemistä ja työtyytyväisyyttä. Myös uutta verta on hyvä tuoda taloon aika ajoin, jotta ei jumuiduta vanhoihin tapoihin. Ulkopuolinen rekrytointi käynnistää uudenlaista keskustelua työpaikalla, joka saattaa johtaa toimintaa kehittäviin toimenpiteisiin. (Koivisto 2004, 50.)

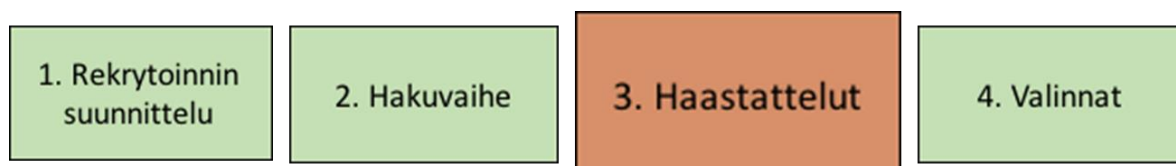
Yhteydenottoja varten on ilmoitukseen aikaisemmin esille tuodulla tavalla hyvä mainita henkilö, jolta voi kysellä lisätietoja avoimena olevasta tehtävästä ja yrityksestä. Yhteydenottoihin on hyvä varata aikaa ja varautua tekemään muistiinpanoja, koska hakijoista voi saada tätä kautta arvokasta tietoa. (Hyppänen 2013, 205.)

Työpaikkailmoituksen julkistamisen jälkeiseen vaiheeseen kannattaa varata hyvin aikaa, koska se on paljon aikaa vievä vaihe. Jokainen hakemus ansaitsee vähintään lukemisen ja hakijoita tulisikin kunnioittaa alusta asti, koska rekrytoinnista vastaavan henkilön käytös hakijoita kohtaan peilautuu helposti myös muuhun henkilökuntaan ja he voivat omaksua käytöstavat - hyvät ja huonot. (Vaahtio 2007, 70.)

Saatuja hakemuksia voidaan lähteä karsimaan kun kaikki hakemukset on luettu kerran läpi. Myöhässä tulleita ja väärässä muodossa toimitettuja hakemuksia ei tarvitse huomioida, koska annettuja ohjeita ei ole noudatettu. Tämä pääsääntönä, mutta poikkeuksia voidaan tehdä. Tämän jälkeen voidaan karsia ne hakemukset, jotka eivät täytä ilmoituksessa esille tuotuja pakollisia pätevyysvaatimuksia. Esikarsintojen jälkeen voi jäljelle jääneet hakemukset lukea vielä läpi ja aloittaa karsinta haastatteluun kutsuttavien ja hylättyjen välillä. Hyvä hakemus sisältää juuri niitä asioita, joita yritys on työpaikkailmoituksessaan peräänkuuluttanut siististi ja selkeästi jäsennehtynä. (Vaahtio 2007, 74; Österberg 2014, 97.)

Hakijoille kannattaa jo hakemuksen vastaanottovaiheessa lähettää vahvistus hakemuksen saapumisesta perille. Tämä tapa on laajemmin käytössä ulkomailla, mutta se on hyvän tavan mukaista ja olisi hyvä ottaa laajemmin käyttöön myös Suomessa. Kannattaa muistaa, että hakija alkaa odottaa vastausta hakemukseensa jo heti sen lähettämisen jälkeen. Väliaikatietoja voidaan lähettää ensimmäisen karsintavaiheen jälkeen. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 152.)

3.5.4 Haastattelut



Kuvio 6: Haastatteluvaihe

Parhaaseen lopputulokseen päästään kun haastateltavat henkilöt valitsee kahden tai useamman henkilön ryhmä. Tähän ryhmään tulisi kuulua ainakin rekrytoiva esimies, sekä henkilöstöhallinnon rekrytoinnin asiantuntija. (Valvisto 2005, 38.) Haastatteluun valittuihin otetaan yhteyttä ja sovitaan haastattelun ajankohta. Haastattelun jälkeen jatkoon päässeet voidaan

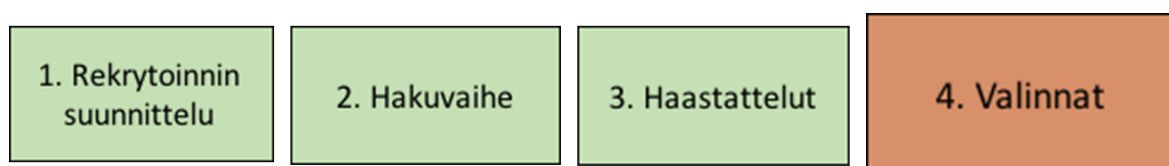
kutsua vielä tarvittaessa soveltuvuustesteihin ja hakijoiden taustatiedot tarkistetaan. Soveltuvuustestejä käytetään yleensä vain johtoryhmän ja asiantuntijoiden palkkauksen yhteydessä, koska ne ovat hintavia. Yrityksen on syytä muistaa, että erillinen lupa tarvitaan jos tietoja halutaan hankkia muualta kuin hakijalta itseltään. Myös suosittelijoiden haastatteluun tarvitaan hakijalta lupa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 152.)

Yrityksen henkilöasiantuntija voi hyvin hoitaa ensimmäisen karsintavaiheen ja rekrytoiva esimies voi tulla hoitamaan haastattelut. Henkilöstöasiantuntija voi olla mukana haastatteluissa ja esittää täydentäviä kysymyksiä ja tarkkailla haastattelun kulkua. Myöhemmin hän voi käydä keskusteluja esimiehen kanssa hakijoista ja luoda objektiivisemmän kuvan haastateltavista. Kokematon esimies voi käyttää haastattelun tukena strukturoitua lomaketta, jossa haastattelukysymykset ovat etukäteen mietityssä järjestyksessä. Haastatteluja varten kannattaa varata häiriötön ja rauhallinen tila ja haastattelu kannattaa aloittaa ensin kevyellä rupattelulla, jotta ilmapiiri on otollinen haastattelun kannalta. (Österberg 2014, 102.)

Haastattelun suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa, sillä epäonnistuneen rekrytoinnin takana on usein huonosti hoidettu työhaastattelutilanne, jossa ei ole saatu selvää henkilön oikeasta pätevyydestä. Haastattelu on nähtävä yhtenä tiedonkeruumenetelmänä, jonka tarkoitus on selvittää työyhteisön ja hakijan yhteensopivuus ottaen huomioon hakijan henkilöprofiilin sekä ammatillisen osaamisen. (Koivisto 2004, 61.)

Haastattelutilanteessa haastateltava on saatava tuntemaan itsensä tärkeäksi ja että haastattelu on yrityksen kannalta merkittävä. Tällä voi olla valinnan sattuessa kohdalle suuri merkitys henkilön yritykseen sitoutumisen kannalta. Sillä on suuri merkitys myös vaikka henkilö ei tulisikaan valituksi, sillä se miten häntä kohdellaan ja miten hän rekrytointiprosessin kokee muokkaa yrityksen työnantajakuvaa. (Vaahtio 2007, 80.)

3.5.5 Valinnat



Kuvio 7: Valintojen teko

Karsintojen ja haastatteluiden jälkeen kun valinta on tehty ja avoinna ollut paikka täytetty, tulisi siitä ilmoittaa kaikille hakijoille. Tämä toimenpide omalta osaltaan viestittää myös hakijoiden arvostuksesta ja viestissä tulisi vielä kiittää hakijaa mielenkiinnosta yritystä kohtaan. Ilmoitus todennäköisesti aiheuttaa saajalle pettymyksen, joten on hyvä tuoda esille hakijoi-

den määrä ja se, että valintaa ei tehty heppoisin perustein. Hakijoista osa voi haluta perustelut sille miksi heitä ei valittu tehtävään. Laki ei edellytä yritystä käymään näitä keskusteluja, mutta tässä on tilaisuus vaikuttaa yrityksen työnantajakuvaan käymällä keskustelut ja tarjoamalla perusteluja valintojen tueksi. Puolustuskannalle ei kannata ruveta ja hylätyn hakijan kanssa voi käydä läpi koko prosessin ja valintojen perustelut. (Vaahtio 2007, 130.)

Hyvänä ohjesääntönä tulisi pitää sitä, että mitä enemmän hakija on käyttänyt aikaansa haku-prosessiin, sitä henkilökohtaisempi hylkäämiskirjeen tulisi olla. Mikäli henkilö on edennyt aivan valintojen loppusuoralle saakka mutta ei tullut valituksi, on myös henkilökohtainen puhelinsoitto rekrytoivalta esimieheltä tai rekrytointia vetävältä HR-asiantuntijalta sopiva tapa kertoa uutinen. (Brown 2011, 214.)

Valitulle henkilölle tulisi suorittaa terveystarkastus, jota kutsutaan myös työhöntulotarkastukseksi. Työterveyshuollon tehtävä on antaa lausunto tarjottavan työn soveltuvuudesta hakijan terveydentilalle. (Helsilä 2002, 27.)

3.6 Uuden työntekijän perehdyttäminen

Perehdytysvaiheen alkaessa ylemmillä toimihenkilöillä ja toimitusjohtajalla on oma tehtävänsä yrityksen strategiasta kerrottaessa, koska strategia henkilöityy heihin. Tästä syystä strategian tavoitteiden omaksumisen kannalta olisi erittäin hyvä, jos uusi työntekijä kuulisi strategiasta heiltä. Tämä myös sitouttaisi hänet lujasti yritykseen ja sen tavoitteisiin jo työsuhteen varhaisessa vaiheessa. (Valvisto 2005, 37.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimia, joiden avulla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota ja oppimaan omat työtehtävänsä. Hyvään perehdyttämiseen on käytettävä aikaa, mutta totuus on, että mitä nopeammin uusi työntekijä pystyy työskentelemään ilman ohjausta, sitä nopeammin siitä hyötyvät kaikki. Yleensä perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin kun uusi työntekijä pääsee nopeammin kiinni tuottavaan työhön. (Österberg 2014, 115.)

Perehdyttäminen sisältää työntekijälle suunnatun tiedottamisen ennen töiden alkamista, työntekijän vastaanottamisen ja yritykseen perehdyttämisen, varsinaisen työsuhdeperehdyttämisen ja käytännön työnopastuksen. Esimiehen rooli perehdytysprosessi on suuri. Esimiehen on hyvä suunnitella perehdytysohjelma, jonka avulla uusi työntekijä perehdytetään organisaatioon ja uuteen työtehtäväänsä. Siinä tulisi listata henkilöitä ja asioita joihin uuden työntekijän on hyvä tutustua. Tarvittavien työvälineiden ja -asujen tilaaminen kannattaa tehdä jo ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Näin säästetään arvokasta oppimis- ja työai-

kaa. Perehdytysvaiheessa on syytä käyttää aikaa myös organisaatioon perehtymisessä. Tilanteessa voidaan vaikuttaa siihen mitä uusi työntekijä kertoo uudesta työpaikastaan tutuilleen ja sukulaisilleen. Hyvällä totuuteen perustuvalla organisaatioon perehdyttämällä voidaan vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan. (Hyppänen 2013, 219.)

Perehdytysprosessi tulisi suunnitella uuden työntekijän näkökulmasta. Omista hyvistä ja huonoista perehdytyskokemuksista voi tehdä listan, josta voi olla apua kun halutaan välttää huonojen kokemusten syntymistä ja ottaa perehdytyksestä kaikki hyöty irti. Hyvä tapa aloittaa prosessin suunnittelu on myös kysyä osastovastaavilta ja päälliköiltä siitä, minkälaisia kysymyksiä uudet tulokkaat yleensä kysyvät ensimmäisinä päivinä. Kun rakennat perehdytysohjelmasi vastaamaan näihin kysymyksiin, luot tehokkaan ja uuden työntekijän näkökulmasta toimivan perehdytysohjelman. Uudet työntekijät ovat usein myös epävarmoja siitä miten heidän työn aloituksensa tulee sujumaan. Heille on hyvä vakuuttaa, että organisaatio on sitoutunut tarjoamaan tarvittavan avun ja informaation, jotta töiden aloitus onnistuu. Tehokkaan perehdytyksen on tutkitusti osoitettu parantavan tuottavuutta, asiakaspalvelua, itsetuntoa, itsetuottamusta ja laskevan työntekijöiden vaihtuvuutta. Joidenkin tutkimusten mukaan tehokas perehdytys paransi työntekijöiden pysyvyyttä yrityksessä jopa 58 %. (Sullivan 2015.)

3.7 Seuranta ja valinnan onnistumisen arviointi

Uuden työntekijän seuranta ja valinnan onnistumisen arviointi ovat jatkuvia prosesseja, joiden avulla varmistetaan, että yritys ja työntekijä ovat tehneet oikean valinnan. Tähän vaiheeseen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, koska ongelmiin voidaan vielä puuttua ja niitä voidaan ratkaista. Huomion puuttuminen voi johtaa siihen, että ongelmia ei huomata ennen kuin koeaika on mennyt umpeen. (Brown 2011, 239.)

Ongelmien ilmetessä on hyvä myös arvioida omaa toimintaa. On hyvä arvioida, että onko perehdytysprosessi onnistunut ja onko työntekijällä kaikki tarvittava tieto, joka on olennaista työtehtävissä onnistumisen kannalta. Ongelmatilanteissa uudelta työntekijältä on hyvä myös kysyä onko hänelle selvää, että mitä häneltä odotetaan ja tietääkö hän roolinsa ja tehtävänsä yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. (Vaahtio 2005, 203.)

Mikäli ratkaisua ongelmiin tai viitteitä puutteellisesta perehdytyksestä ei löydy, täytyy työntekijän kanssa käydä keskustelu ja purkaa tilanne täysin auki. Tilanteen analyysin ja rakentavan keskustelun kautta voidaan yhdessä etsiä ratkaisua ongelmiin. Keskusteluun kannattaa valmistautua hyvin jo etukäteen ottamalla selvää niistä asioista, joita työntekijä ei vaatimuksiin nähden ole onnistunut täyttämään. Työntekijä voi itse kertoa mitkä asiat hänestä tuntuvat hankalilta ja mihin hän tarvitsisi tukea. Vaihtoehtona voi olla myös toimenkuvan uudel-

leenmuotoileminen niin, että tehtävät vastaavat paremmin työntekijän osaamista. Myös työntekijän siirtäminen kokonaan muihin tehtäviin on mahdollista, mutta toimenpiteenä radikaalimpi vaihtoehto. (Vaahtio 2005, 203.)

4 Työnantajakuva ja yrityksen nykyinen sekä tuleva henkilöstö

Työnantajakuva brändäys on pitkän ajanjakson strateginen valinta, jolla pyritään vaikuttamaan yrityksen nykyisen ja tulevan henkilökunnan näkemyksiin ja käsityksiin yrityksestä (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo & Fernández-Lores 2014).

Tuotteiden brändäys perustuu kykyyn luoda kuluttajille mielikuva tuotteista, jonka avulla he voivat muodostaa mielleyhtymiä tuotteiden laadusta perustuen niitä edustavaan brändiin. Työnantajan brändi koostuu myös mielikuvista ja niiden luomisesta. Brändi antaa ihmisille lupauksia siitä, minkälainen yritys olisi työnantajana. Esimerkiksi hyvin johdettu organisaatio, jossa työntekijä pääsee oppimaan ja kehittymään alallaan vetää puoleensa hyviä työntekijöitä. (Wilska 2014.)

Työnantajan brändäys on saanut alkunsa 1990-luvun alussa, jolloin sillä oli kaksi selvästi toisistaan erotettavissa ollutta haaraa: yrityksen brändin kasvua tukevan rekrytointiviestinnän käyttö ja työsuhteen psykologisia tekijöitä tutkiva ja hyödyntävä haara. Myöhemmin nämä yhdistyivät kokonaisuudeksi, jota tänä päivänä kutsutaan työnantajan brändäykseksi (employer branding). Oman sykäyksensä tähän kehitykseen antoi Philip Kotler, joka kehotti yrityksiä tarkastelemaan lähemmin työnantajan ja työntekijöiden välisiä suhteita markkinoinnin periaatteiden avulla. Hänen mukaansa työntekijöitä tulisi ajatella kuluttajina ja kulutustuotteena työpaikkaa tai uraa. Tätä näkökulman vaihdosta seurasi aivan uusien kysymysten herääminen ja alettiin enemmän pohtia sitä, miten tämä tuote tulisi paketoita ja määritellä jotta sitä voitaisiin tehokkaammin myydä ja kohdentaa. (Rosethorn 2009, 5.)

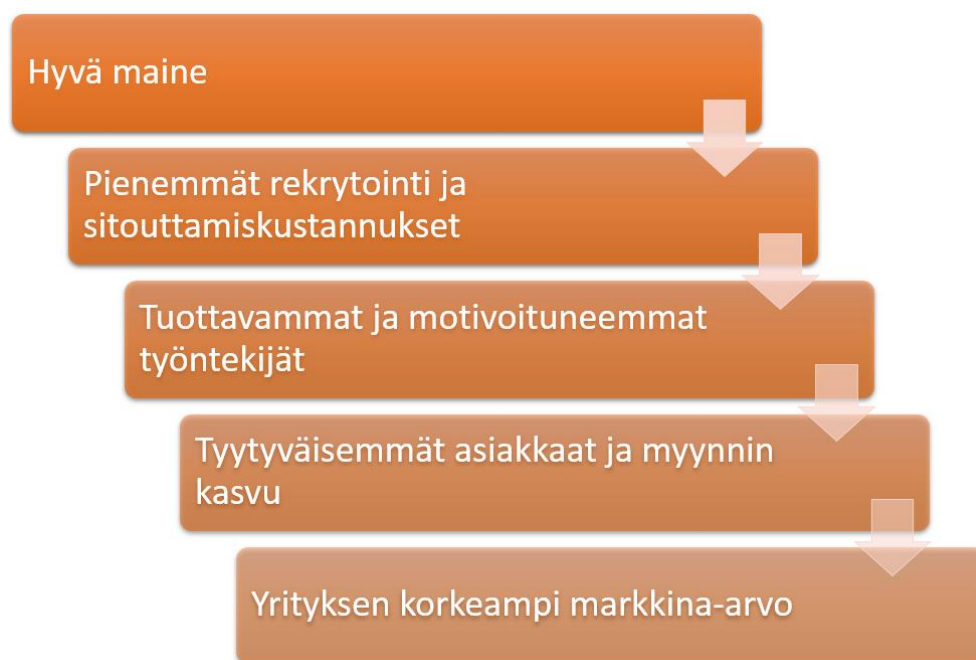
Työnantajamielikuva on yksi keskeisimmistä resursseista parhaiden työntekijöiden rekrytoinnissa sekä työntekijöiden sitouttamisessa ja motivoinnissa. Siten se on varsin olennainen teema pitkän aikavälin menestyksen saavuttamisessa. Positiivinen työnantajakuva voi vähentää myös työntekijöiden vaihtuvuutta ja alentaa tätä kautta yrityksen rekrytointikustannuksia ja antaa uudenlaisia mahdollisuuksia henkilöstön kehittämiseen. (Vuorinen 2014, 142.)

Työnantajan markkinoinnin tulee perustua tosiseikkoihin, koska totuus paljastuu työntekijöille ennen pitkää kuitenkin. Samalla tavalla käy tuotteita markkinoidessakin. Yrityksen luoma virheellinen kuva tuotteesta voi aiheuttaa asiakkaalle pettymyksen oston jälkeen, jolloin asiakas voi palauttaa tuotteensa ja levittää negatiivisia mielipiteitä yrityksestä lähipiirilleen tai internetiin. Virheellisen kuvan antamisen sijasta organisaation on muutettava kulttuuriaan, jotta

se voi parantaa työnantajakuvansa vastaavuutta tarvittavan henkilökunnan houkuttelemiseen. (Vuorinen 2014, 142.)

Julkisen ja sisäisen työnantajakuvan tulisi tarkasti ja johdonmukaisesti viestittää mitä organisaatiolla on tarjota sen nykyisille ja tuleville työntekijöille, perustuen sen kulttuuriin ja arvoihin. Tämä tarve korostaa markkinointitiimin ja henkilöstöosaston yhteistyön tärkeyttä. (Foster, Punjaisri ja Cheng 2010.)

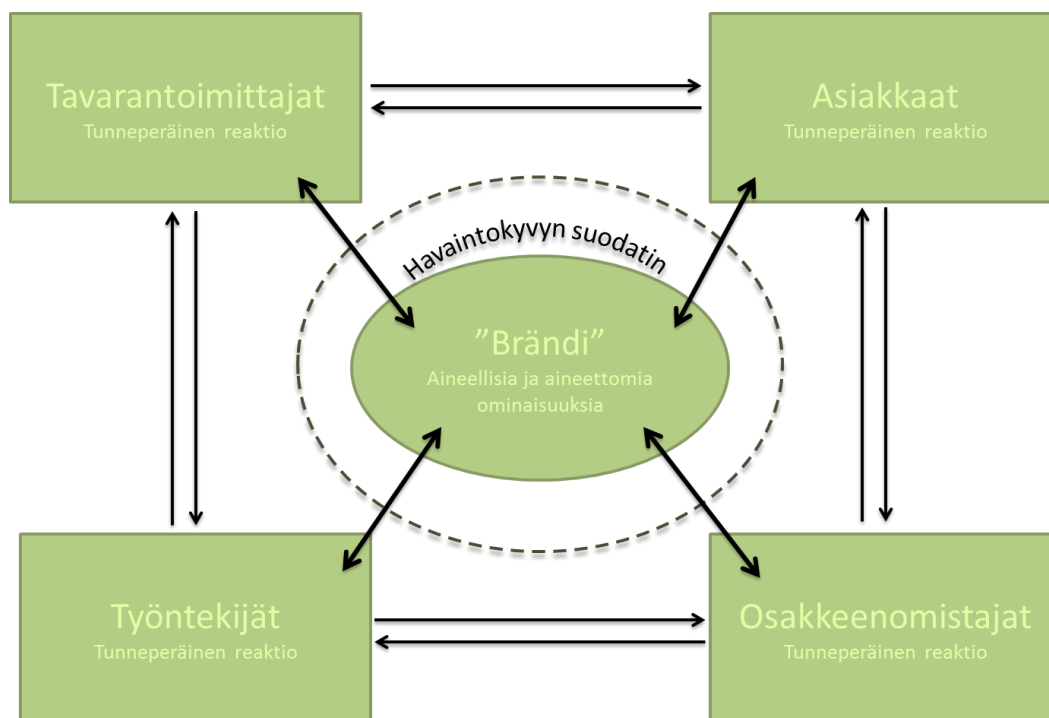
Perinteisesti on ajateltu, että ainoastaan markkinointiosastolla on rooli yrityksen brändien luomisessa, mutta nykyään on yhä tarpeellisempaa ottaa myös henkilöstöosasto mukaan tekemään brändäystä. Henkilöstöosaston rooli korostuu, koska yrityksen työnantajamielikuvasta on tullut tärkeä tekijä yrityksen hankkiessa uutta ja osaavaa henkilökuntaa. Työnantajakuva huolehtiminen on jatkuva prosessi eikä sitä pitäisi unohtaa muun strategiatyön ohella. (Mrinal 2014.)



Kuvio 8: Maineen arvoketju, (mukaillen Heinonen 2006, 50)

4.1 Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät

Työnantajamielikuvassa on kyse ihmisten mielessään muodostamasta mielikuvasta, joka on luotu henkilön aikaisempien kokemusten ja tietojen pohjalta. Se on henkilön luoma kuva siitä minkälainen organisaatio mahdollisesti olisi työpaikkana. (Valvisto 2005, 22.)



Kuvio 9: Työnantajakuvaan vaikuttavat sidosryhmät (mukaillen Rosethorn 2009, 6)

Kuvio 9 selventää sitä miten eri sidosryhmien kokemukset ja havainnot, jotka voivat vaihdella henkilöstä ja hänen tavastaan tulkita asioita, vaikuttavat yrityksen brändin muodostumiseen. Kuva antaa myös viitteitä siitä miten yrityksen eri brändit ovat yhteyksissä toisiinsa ja niitä on hankala erotella erillisiksi kokonaisuuksiksi. Brändi koostuu yrityksen erillisten sidosryhmien muodostamista käsityksistä yrityksen toiminnasta. (Rosethorn 2009, 6.)

Työnantajamieluvaan vaikuttaa kaikki henkilön yrityksestä keräämä informaatio. Osa informaatiosta saattaa kumuloitua ja vaikuttaa henkilön luomaan kuvaan yrityksestä alitajuntaisesti tai sen enempää asiaa ajattelematta. Myös yrityksen tarjoamat tuotteet vaikuttavat työnantajakuvaan muodostuksessa. Laadukkaat ja toimivat tuotteet auttavat positiivisen työnantajakuvaan muodostumisessa. Myös kaikki uutiset ja puheet, jotka yrityksestä kiertävät, olivat ne sitten negatiivisia tai positiivisia, vaikuttavat henkilön muodostamaan mielikuvaan. Negatiivisilla uutisilla on yleensä paljon suurempi vaikutus työnantajakuvaan kuin positiivisilla uutisilla. Yhden negatiivisen uutisen aiheuttaman vahingon korjaaminen voi vaatia useita positiivisia uutisia ennen kuin mielikuva on taas vähintään samalla lähtötasolla. (Valvisto 2005, 23.)

Työnantajan brändäys on sidosryhmien ja tulevien työntekijöiden silmin katsotun yrityskuvan tietoista muokkaamista ja siihen vaikuttamista. Se on suoraan yhdistettävissä työkokemukseen, jonka työntekijä saa työskennellessään kyseisessä organisaatiossa ja siihen vaikuttavat myös konkreettiset tekijät kuten palkka ja aineettomat tekijät, kuten yrityksen kulttuuri ja arvot. (Martin & Hetrick 2006, 278.)

4.2 Työnantajakuva vaikutukset tuleviin rekrytointeihin

Yleisesti puhuen brändin luomisessa on kyse lisäarvon tuottamisesta. Hyötynä positiivisesta työnantajakuvasta yritys saa alhaisemmat rekrytointikustannukset ja kilpailu parhaista työntekijöistä helpottuu. Positiivisella työnantajakuvalla on vaikutuksensa myös työntekijöiden sitouttamiseen ja motivointiin joka pidentää työsuhteiden kestoja. Sillä on myös positiivinen vaikutus sairauspoissaolojen määrään. Osaavammat, motivoituneemmat ja tyytyväisemmät työntekijät hoitavat työnsä paremmin ja siitä hyötyvät myös asiakkaat. Alhaisemmat henkilöstökustannukset ja parantunut asiakastytyväisyys ja myynnin kasvu vaikuttavat yrityksen tulokseen positiivisesti. Menestys ja parempi tulos parantavat entisestään organisaation positiivista työnantajakuvaa ja auttavat omalta osaltaan osaavan ja motivoituneen henkilökunnan palkkaamisessa. (Barrow & Mosley 2010.)

Positiivisella työnantajakuvalla yritys saa henkilöstöä rekrytoidessaan parempia hakemuksia kuin negatiivisella työnantajakuvalla. Positiivinen kuva vaikuttaa hakemuksiin niin määrällisesti kuin laadullisestikin. Rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta laatu on kuitenkin se tärkeämpi tekijä, koska yritys haluaa mielellään palkata työntekijän, jonka osaaminen vastaa työtehtävän haasteita. Lisäksi yrityksen kannalta on olennaista se, miten hyvin palkattu työntekijä omaksuu uuden tehtävänsä. Yrityksen kannalta tärkeitä onkin miettiä, minkälainen työnantajakuva heillä on ja miten sitä tulisi muuttaa, jotta se houkuttelisi yrityksen tulevaisuuden kannalta oikeanlaisia osaajia. (Korpi ym. 2012, 76.)

Työnhakijan näkökulmasta ajateltuna asian ratkaisee yrityksestä saatavilla olevan tiedon määrä ja laatu. Mikäli hakija ei tunne yritystä aikaisemmin, muodostaa hän mielikuvan yrityksestä sen tiedon avulla, jonka hän löytää yritystä tutkiessaan. Kerätyn tiedon ollessa negatiivista voi se saada hakijan jopa perumaan hakuprosessinsa kyseiseen yritykseen. Näin voi tapahtua myös jos itse rekrytointiprosessi on huonosti hoidettu. (Korpi ym. 2012, 76.)

Työnantajakuva kehittämisen päämääränä on lopulta yrityksen tuottavuuden parantaminen. Positiivisen työnantajakuva avulla pyritään hankkimaan yrityksen strategiaa parhaiten tuke-

vaa henkilöstöä. Työnantajamielikuva ja sen sisäinen markkinointi vaikuttavat vastaavasti nykyisten työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työpaikassa pysymiseen. Kokemus siitä kenelle töitä tehdään vaikuttaa henkilöstön työpanokseen. (Vuorinen 2014, 142.)

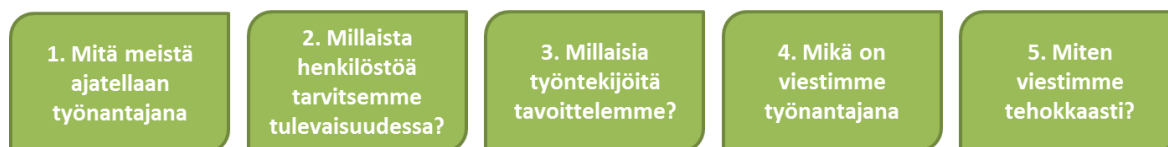
Työnhakijoilla on omiin mieltymyksiinsä perustuvia vaatimuksia tulevan työnantajansa suhteen, joita hän pyrkii täyttämään mahdollisimman kattavasti etsiessään työpaikkaa. Tunteamalla oman kohderyhmänsä mieltymyksiä yritys pystyy työnantajakuvaansa muokkaamalla kohdentamaan hakuprosessinsa yleisöä omiin tarpeisiinsa sopivammaksi. Tämä parantaa yrityksen rekrytointiprosessin onnistumismahdollisuuksia. Suorahakujen kohdalla työnantajakuva vaikuttaa suurelta osin siihen tarttuuko haettava henkilö tarjoukseen vai hylkääkö hän sen suoraan. (Korpi ym. 2012, 76.)

Halutun työnantajan on helpompi myös ulkoistaa rekrytointiprosessinsa, koska useammat henkilöt tuntevat tällaisen työpaikan. Rekrytointia hoitavan yrityksen on myös helpompi löytää asiakkaalleen parempia hakijoita, mikäli heidän työnantajakuvansa on positiivinen ja tunnettu. (Korpi ym. 2012, 78.)

Yritys voi entisestään parantaa saamiensa hakemusten määrää ja laatua olemalla aktiivinen ja vastaamalla hakijoiden esittämiin kysymyksiin koskien avoinna olevia työpaikkoja. Tähän antaa erinomaisen väylän sosiaalinen media, jota yritys voi käyttää hyödykseen myös työnantajakuvansa muokkaamiseen. (Korpi ym. 2012, 76.)

Omaa työnantajakuvaa pohdittaessa on otettava huomioon myös kilpailijat. Saadakseen parhaat ja motivoituneimmat työntekijät, yrityksen on erotuttava muista työnantajista edukseen. Työnantajakuvaa muokkaavan viestinnän tulee olla yrityksen omia vahvuuksia korostavaa ja markkinoinnin kautta annettavien lupauksen on perustuttava tosiseikkoihin. Tästä syystä yrityksen on oltava valmis muokkaamaan omaa toimintaansa kohderyhmänsä odotusten mukaiseksi. (Vuorinen 2014, 142.)

4.3 Yrityksen työnantajakuva muokkaaminen

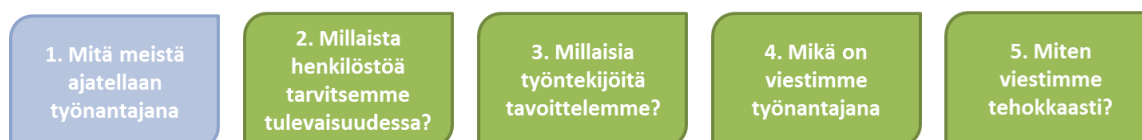


Kuvio 10: Työnantajakuva kehittämisprosessin viisi keskeistä kysymystä (mukaillen Vuorinen 2014)

Työnantajakuva kehittämässä yrityksen on vastattava ainakin viiteen keskeiseen kysymykseen. Työnantajakuva muokkaamista voi kutsua myös työnantajan markkinoimiseksi. Markkinoinnin kohderyhmänä on yrityksen nykyiset ja tulevat työntekijät ja tuote, jota markkinoidaan, on itse yritys. Työnantajakuva on annettava totuudenmukainen kuva siitä, minkälainen työnantaja yritys on sen nykyisille ja myös tuleville työntekijöille. (Vuorinen 2014, 142.)

Samoin kuin kuluttajatuotteitakin markkinoidessa, työnantajaa markkinoidessa tulee miettiä tarkkaan niitä kysymyksiä, jotka ovat markkinoinnin onnistumisen kannalta olennaisia. Vastaukset yritys tarvitsee ainakin seuraaviin kysymyksiin: minkälaisia työntekijöitä yritys tarvitsee tulevaisuudessa, miten voimme motivoida näitä osajia ja miten erottaudumme eduksemme kilpailijoista, jotta kyseiset työntekijät hakisivat meille. (Vuorinen 2014, 142.)

4.3.1 Työnantajakuva nykytilanne



Kuvio 11: Nykyinen työnantajakuva

Nykytilannetta voidaan selvittää erilaisilla työnantajamielikuvatutkimuksilla ja -selvityksillä. Nykyistä työnantajakuva voidaan tarkastella myös nykyisten työntekijöiden avulla. Voidaan tarkastella esimerkiksi sitä minkälaista työvoimaa yritys on tähän mennessä houkutelut, mistä nykyiset työntekijät pitävät organisaatiossa ja miksi he alun perin hakivat organisaatioon töihin. Tämän lisäksi voidaan tarkastella sitä, minkälainen on organisaation työntekijän tyypillinen profiili. Tätä voidaan verrata sitten yrityksen tulevaisuuden tarpeisiin, jonka avulla saadaan selviä kehityskohteita työnantajakuva muokkaamiseksi ja halutun kohderyhmän houkuttelemiseksi. (Vuorinen 2014, 142.)

Ihmisten muodostamaan työnantajakuvaan vaikuttavat kaikki heidän keräämänsä tieto yrityksestä, joten yrityksen on otettava huomioon omaa työnantajakuva miettiessään kaikki sen

tekemiset. Tästä syystä yrityksen tulee miettiä mikä on heidän viestinsä työnantajana. Tätä viestiä yritys välittää myös tahtomattaan markkinoinnin, rekrytointiviestinnän, asiakaspalvelun, yrityksestä kertovien uutisten, johdon ja työntekijöiden sekä jopa fyysisten rakennusten ja omien tuotteidensa ja palvelujensa kautta. (Vuorinen 2014, 142.)

Vahvimmin julkiseen työnantajakuvaan vaikuttaa kuitenkin nykyisten työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kertomukset yrityksestä ja sen toimintatavoista. Näitä asioita pohtiessa yrityksen on päätettävä myös mikä on heille tehokkain tapa viestiä. Mitä isompi organisaatio, sitä suurempi vaikutus julkiseen työnantajakuvaan on sisäisellä työnantajakuvalla. (Vuorinen 2014, 142.)

Työnantajakuvan markkinoinnin on toimittava rajapintana, joka yhdistää yrityksen strategisen linjauksen sekä henkilöstötoiminnot. Työnantajakuvasta viestimisen jäädessä irralliseksi osaksi yrityksen toimintoja, antaa se yrityksestä totuudenvastaisen kuvan, eikä auta sitä saavuttamaan strategisia tavoitteitaan. (Vuorinen 2014, 142.)

4.3.2 Henkilöstötarve tulevaisuudessa



Kuvio 12: Tulevaisuuden henkilöstötarve

Tulevaisuuden henkilöstötarpeita pohdittaessa (kuvio 12) tulisi yrityksen ottaa huomioon myös strategiset tavoitteensa. Yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta tulisi pohtia, minkälaista henkilöstöä tavoitteisiin pääseminen vaatii. Huomionarvoisia asioita ovat tarvittavan henkilöstön asenne, arvot, osaaminen ja kokemus. Samalla on hyvä miettiä nykyisen työnantajakuvan ja tulevaisuuden henkilöstötarpeiden välisiä ristiriitoja. Mitä asioita nykyisessä työnantajakuvassa tulisi muuttaa, jotta voisimme rekrytoida oikeanlaista osaamista tulevaisuuden tarpeita ajatellen? (Vuorinen 2014, 142.)

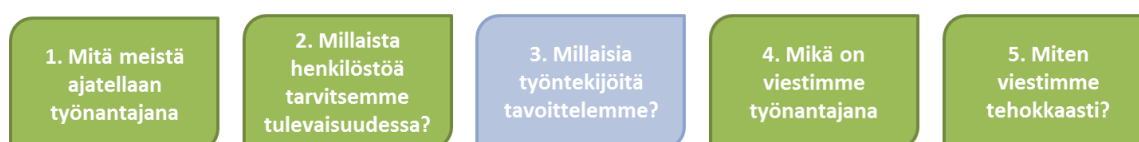
Henkilöstöhallinnon tulee toimia yrityksen johdon strategisena liikekumppanina, joka antaa johdolle näkemyksen yrityksestä ihmisnäkökulmasta. Tämä näkökulma on tärkeä kun miettii yrityksen mahdollisuuksia ja potentiaalia. Se auttaa myös tulevaisuuden suunnittelussa ja oikeanlaisen henkilöstön palkkaamisessa. (Silliker 2011.)

Työntekijät jotka työtehtävien haasteiden ja tarvittavan osaamisen, asenteensa ja arvojensa puolesta sopivat yritykseen ja joille yritys voi tarjota heitä kiinnostavia ja palkitsevia kasvupolkuja ja uramahdollisuuksia, tulevat todennäköisesti palvelemaan paremmin myös yrityksen asiakkaita. Työntekijöiden tyytyväisyyteen vaikuttaa työn tarjoamien haasteiden vastaavuus

työntekijän osaamiseen. Tyytyväiset työntekijät palvelevat asiakkaitaan paremmin ja paremalla palvelulla on tutkitusti positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen. (Barrow & Mosley 2010, 71.)

Osaamisen johtamisella yrityksen tulisi pyrkiä luomaan viitekehys, jonka avulla voidaan tunnistaa myös tulevaisuuden osaamisen tarpeita. Tämä on erityisesti tärkeää, jos yrityksen tarpeet osaamisen suhteen muuttuvat tulevaisuudessa. Muutoksia on pystyttävä ennakoimaan jotta oikeanlaista osaamista voidaan rekrytoida. Viitekehys avustaa myös paremmin hahmottamaan minkälaiset taidot palkattavilla työntekijöillä tulisi olla ja mitä taitoja heille voitaisiin opettaa palkkaamisen jälkeen. Viitekehys antaa rekrytoijille myös selkeämmän yleiskuvan yrityksen tarvitsemasta työvoimasta. Työn muutoksista johtuen siihen tulisi kuitenkin aika ajoin palata ja sitä tulisi päivittää, jotta sen hyödyt olisivat yritykselle parhaat mahdolliset. (Lindenberg 2015.)

4.3.3 Rekrytoinnin kohderyhmä

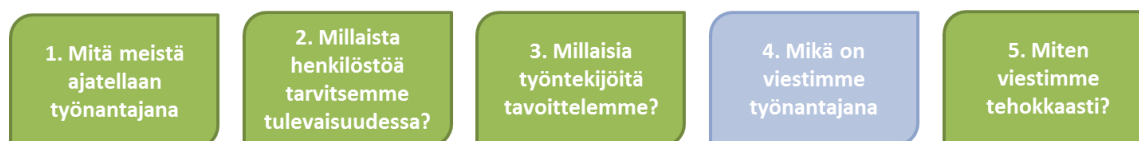


Kuvio 13: Rekrytoinnin kohderyhmä

Kolmannen kysymyksen avulla (kuvio 13) pitäisi muodostaa käsitys siitä, minkälaisia työntekijöitä organisaatio lähtee tavoittelemaan. Tämän jälkeen organisaatio pystyy määrittelemään rekrytoinnin kohderyhmän ja sen mitä kyseinen kohderyhmä työnantajassa arvostaa. Organisaation tunniessa kohderyhmän, se pystyy muodostamaan käsityksen siitä minkälaista työnantajaa kyseinen kohderyhmä pitää arvossa. Tätä käsitystä voidaan sitten verrata organisaation nykyiseen työnantajakuvaan, jolloin saadaan selville kehityskohteita, joita toteuttamalla tarvittavaa henkilökuntaa voidaan houkutella yritykseen. (Vuorinen 2014, 143.)

Yrityksen tulisi pyrkiä palkkaamaan henkilöitä heidän innostuksensa, osaamisensa ja energiansa perusteella tekemään sitä tarvittavaa työtä, jolla voidaan luoda parhaita asiakaskokemuksia. Nämä ominaisuudet tulisi ottaa huomioon myös henkilöiden koulutuksessa ja kasvupoluissa. Kyse on omien tuotteiden ja palveluiden arvostuksesta ja ylpeydestä siitä osaamisesta jota tarvitaan niiden tuottamiseen. Tavoitteena on saada koko henkilökunta yhteisen tavoitteen taakse tekemään töitä tavalla josta he pitävät ja tuotteita ja palveluita joita asiakkaat rakastavat. (Rosethorn 2009, 83.)

4.3.4 Mistä työnantaja haluaa olla tunnettu?

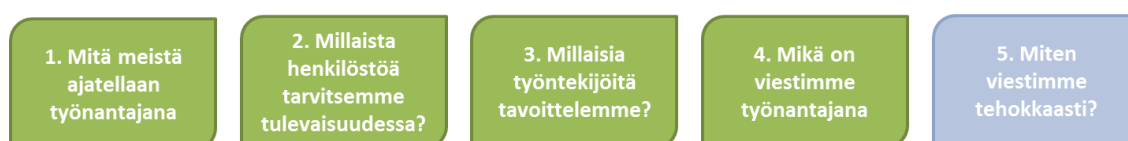


Kuvio 14: Työnantajakuvan viestiminen

Organisaation viestiin rekrytointin kohderyhmälle tulee sisältyä lupauksia siitä minkälaisen työnantajan he saivat yrityksestä hakiessaan organisaatioon. Näiden lupauksen tulee kuitenkin täyttyä tai jopa ylittyä, jolloin työntekijöiden sitouttaminen ja motivointi helpottuisi. Viestissä tulisi ottaa huomioon aikaisemmin luotu rekrytointin kohderyhmän profiili, jolloin viestin sisältö voidaan muokata heille sopivaksi. Viestissä tulisi painottaa niitä tekijöitä, joita kyseinen kohderyhmä pitää tärkeinä. Ne voivat olla uramahdollisuudet, koulutusmahdollisuudet, työsuhte-edut, haasteet tai vaikka vain hauska yhdessä tekeminen. Viestin suunnittelu tulisi aloittaa organisaation sisäisistä tekijöistä ja siinä tulisi korostaa niitä vahvuuksia jotka vetoavat parhaiten kohderyhmään ja herättävät positiivia tunteita. (Vuorinen 2014, 143.)

Uusin työikään tullut sukupolvi odottaa työnantajiltaan paljon edellisiä enemmän. He haluavat esimerkiksi työsopimusta kirjoittaessaan tuntea, että työnantajan tahtoon alistumisen sijasta kyseessä olisi enemmänkin kahden eri osapuolen fuusio. Yritysten on osoitettava sitoutuneisuutta työntekijöitään ja heidän tavoitteitaan kohtaan ja vastineeksi he saavat työntekijöiden sitoutumisen työtehtäviin. Viestissä on otettava tarkkaan huomioon mikä on yrityksen tavoiteltu kohderyhmä ja heidän mieltymyksensä, jonka mukaan viestiä lähdetään rakentamaan. (Rosethorn 2009, 14.)

4.3.5 Kohderyhmän tavoittaminen



Kuvio 15: Kohderyhmän tavoittaminen

Viestinnässä tulisi käyttää hyväksi mielikuvia ja tarinoita, jotka rakentuvat esimerkiksi olemassa olevien työntekijöiden ympärille. Nykyistä henkilökuntaa käytettäessä puhutaan employee brändingistä, jolloin luotavat mielikuvat keskittyvät nykyisen henkilökunnan erinomaisuuteen ja menestystarinoihin. Viestiin voidaan lisätä myös slogan, joka auttaa yritystä erottautumaan kilpailijoistaan. (Vuorinen 2014, 142.)

Vielä vahvempaa viestiä yrityksestä jakavat nykyiset työntekijät. Heidän kauttaan työpaikan ulkopuoliset ihmiset saavat kuvan siitä miten kyseinen henkilö viihtyy työssään ja minkälainen työnantaja yritys on heidän mielestään. Tätä kautta viesti yrityksen todellisesta työnantajakuvasta leviää organisaation ulkopuolelle, eikä yritys voi vaikuttaa kuin viestin sisältöön. Yrityksen kulttuurin ja sisäisen työnantajakuvaan ollessa halutunlainen, eli sellainen jossa nykyiset ja tulevat työntekijät haluavat työskennellä, on kyse vain siitä miten viesti saadaan välitettyä tehokkaasti oikealle kohderyhmälle. (Vuorinen 2014, 142.)

Sosiaalinen media on jatkuvasti kasvava kanava, jonka kautta yritys voi tavoittaa entistä enemmän ihmisiä helpommin ja nopeammin. Myös olemalla itse aktiivinen verkostoissa yritys voi hankkia uskottavuutta ja liikearvoa, jota se voi käyttää perustana yrityskuvan viestittämisessä sosiaalisen median kautta. Kuten jo aikaisemmin todettiin, myös rekrytointi-ilmoituksista herääviin kysymyksiin vastaamisella on positiivinen vaikutus hakemusten määrään ja laatuun. Tässä yritys voi hyödyntää sosiaalista mediaa. (Korpi ym. 2012, 12.)

Sosiaalisen median kautta jaettu informaatio nähdään myös eräänlaisena ”sisäpiiritietona”, jota yrityksen työntekijät jakavat. Tämä sisäpiiritieto perustuu todennäköisemmin realistiseen työnantajakuvaan, joten sen kautta voidaan viestiä aitoa sisäistä työnantajakuvaan aiheuttamatta ristiriitaa sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvaan välillä. (Korpi ym. 2012, 12.)

Viestin kohdentamisessa oikealle kohderyhmälle auttaa eri sosiaalisen median kanavien tunteminen, koska jokainen kanava tavoittaa hiukan erilaisen yleisön. Eri kanavilla viestitään myös hiukan eri sävyin ja tavoin. Tärkeätä onkin ensin seurata kanavan viestintää ja ihmisiä ennen kuin yritys itse aktivoituu kyseisessä kanavassa. (Korpi ym. 2012, 17.)

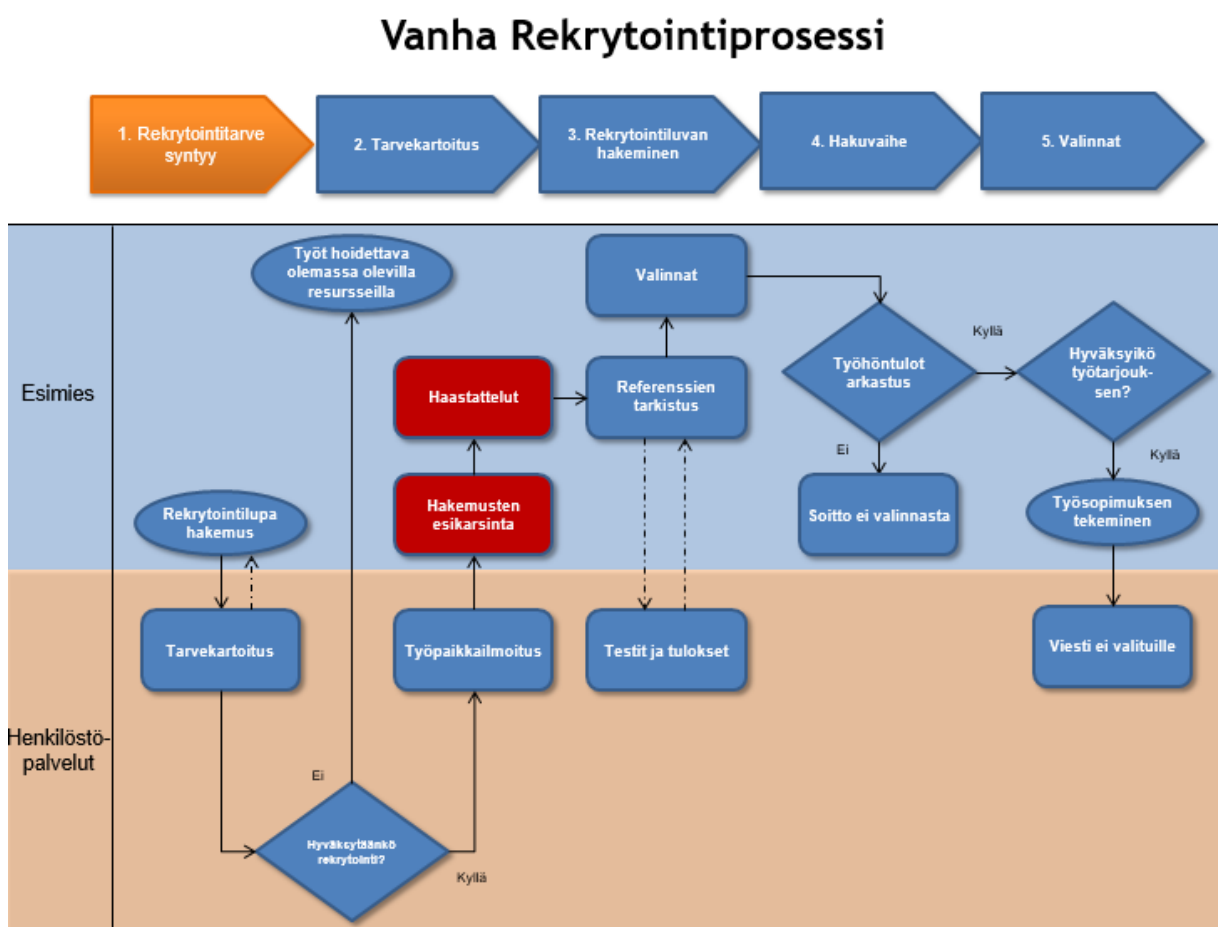
4.3.6 Palaute ja seuranta

Yritys voi seurata työnantajan brändäyksen tuloksia seuraamalla työntekijöiden vaihtuvuuden kehittymistä ja asiakkaiden uskollisuutta brändille. Muutoksia työntekijöiden asenteissa ja toiminnassa voi olla vaikea seurata reaaliajassa, mutta esimiehet voivat seurata niitä työntekijöiden toimintoja, joissa heidän välittämät näkemykset ja arvot ilmenevät. Ongelmien ilmetessä voidaan suorittaa työtyytyväisyyskyselyitä ongelman alkuperän selvittämiseksi. Ongelman alkuperän tunnistuksen jälkeen yritys voi muuttaa viestejään vaikuttaakseen ongelman syntyperään. Ristiriita voi olla syntynyt esimerkiksi siitä, että työntekijän lähiesimies ei ole viestittänyt niitä samoja arvoja, joita rekrytointia hoitava taho on viestinyt työntekijää palkattaessa. Tähän puuttamalla yritys voi korjata viestiä ja poistaa ongelman. (Miles 2004.)

5 Uuden keskitetyn rekrytointiprosessin kehittäminen

5.1 Vanhan rekrytointiprosessin kuvaus

Uuden prosessin kehittämistä varten on ensin tunnettava vanha rekrytointiprosessi, koska kehittää voi vain sellaista joka tunnetaan (Viitala 2005, 16). Vanhan rekrytointimallin selvittämistä varten suoritettiin kyselytutkimus ja havainnoitiin rekrytointia käytännössä. Kyselytutkimus suoritettiin teemahaastattelun avulla, johon osallistui kaksi esimiestä ja yksi henkilöstöasiantuntija. Lisäksi rekrytointia seurattiin käytännössä tarkemman kuvan muodostamiseksi.



Kuvio 16: Vanha rekrytointiprosessi, punaisella paljon aikaa vievät vaiheet

Prosessikuvaus paljastaa, että esimiehen rooli rekrytointiprosessissa on ollut suuri (kuvio 16). Henkilöstöpalvelut ovat hoitaneet rekrytoinnin hyväksymisen, työpaikkailmoituksen julkaisemisen ja esimiestason tai sitä ylempien tasojen rekrytointien potentiaalisten hakijoiden testausten ja testien purun. Rekrytointiprosessin päätyttyä henkilöstöpalvelut ovat lähettäneet vielä hylätyille hakijoille ei-kiitos viestit. Esimiehen tehtävänä on ollut käsitellä hakemukset, haastatella potentiaaliset hakijat ja tehdä valinta palkattavan henkilön suhteen. Lopuksi esimies on tehnyt vielä työsopimuksen valitsemansa hakijan kanssa.

Esimiehet mainitsivat haastattelun yhteydessä toiveitaan rekrytointiprosessin kehittämisen suhteen. Molemmat haastatelluista esimiehistä esittivät toiveen, että henkilöstöpalvelut haitaisivat hakijoiden ensimmäisen karsinta- ja haastattelukierroksen ja että esimiehet voisivat tilata henkilöstöpalveluilta vain muutaman potentiaalisen ehdokkaan listan, joiden joukosta he voisivat tehdä valintansa. Toiveena oli myös että rekrytointi veisi vähemmän esimiesten aikaa. Esimiesten toiveet olivat linjassa työn tavoitteiden kanssa.

5.2 Keskitetyn rekrytointimallin suunnittelu

Eri yritysten on suunniteltava rekrytointiprosessinsa omat resurssinsa, osaamisensa, tarpeensa ja tavoitteensa huomioiden. Käytettävissä olevat resurssit ja osaaminen voivat olla rajoittavia tekijöitä toimintoja keskitettäessä, koska työmäärä lisääntyy huomattavasti keskittämisen johdosta sillä osastolla, johon toimintoja keskitetään. Uusi keskitetty malli on luotu yhteistyössä kohdeorganisaation henkilöstöpalveluiden kanssa käymällä läpi rekrytointiprosessi vaihe vaiheelta ja pohtimalla mitä toimintoja voidaan hoitaa resurssien ja osaamisen puitteissa keskitetysti tavoitteet huomioiden.

Uuden rekrytointimallin suunnittelussa on palattava takaisin alkuperäisiin tavoitteisiin. Keskitetyllä rekrytointimallilla tavoitellaan rekrytointikäytäntöjen yhtenäistämistä, esimiesten ajan vapauttamista, työnantajakuvan parempaa haltuunottoa rekrytointiprosessin osalta ja rekrytoinnin tehostamista. Rekrytointia on syytä käsitellä prosessina, koska se on jatkuva toiminto, jota harjoitetaan aina kun on tarve kasvattaa henkilöstöresursseja.

Uuteen prosessiin ei sisälly pois lähtevien työntekijöiden haastatteluita, koska niitä tulisi suorittaa aina kun yrityksestä poistuu työntekijöitä, eikä ainoastaan uusia työntekijöitä rekrytoitaessa. Lähtöhaastatteluita on tärkeää suorittaa myös määräaikaisten sopimusten päättymisen yhteydessä, koska kaikilta yrityksestä poistuvilta työntekijöiltä voi saada arvokasta tietoa työtehtävistä ja toimipaikoista (Helsilä 2002, 23).

Uusi prosessi voidaan jakaa suunnittelu, toteutus, päätöksenteko ja seurantavaiheisiin. Suunnitteluvaiheessa rekrytointitarve nousee esiin jos toimipaikalla ei ole tarpeeksi käsipareja hoitamaan tarvittavia töitä. Tällöin toimipaikan esimies laatii rekrytointilupaesityksen, jossa perustellaan rekrytoinnin tarve ja annetaan alustavasti tietoja avattavasta työpaikasta. Rekrytointiluvan hakemiseen on olemassa erilaisia käytäntöjä eri yrityksissä, mutta pääasia on, että luvan hakeminen esimiehen esimieheltä tai henkilöstöosastolta tai molemmilta on yleisenä käytäntönä. Luvan hakeminen pakottaa esimiehen pohtimaan toimipaikkaa kokonaisuutena ja

perustelemaan tarpeensa uuden henkilön palkkaamiselle. Töiden tai työnkuvien uudelleenorganisoinnilla voidaan tehostaa toimintaa ja parhaimmillaan uusi rekrytointi voidaan välttää ja työt hoitaa olemassa olevien henkilöstöresurssien avulla. (Österberg 2014, 92.)

Esimiesten ajan vapauttamiseksi ja käytäntöjen yhtenäistämiseksi rekrytointiluvan saatuaan rekrytointi siirtyy kokonaisuudessaan henkilöstöpalveluiden hoidettavaksi. Esimiehellä on tärkeempää tietoa toimipaikkansa työtehtävistä ja henkilöstöstä, joten on tärkeää että esimies käy vielä tarkentavan keskustelun henkilöstöpalveluiden kanssa siitä, minkälaista tekijää hän hakee ja minkälainen tekijä sopii toimipaikan työyhteisöön. Tärkeää on myös miettiä mitkä osaamiset ovat välttämättömiä työtehtävistä suoriutumisen kannalta heti ja mitä voidaan opettaa työn ohella jos hakija on muuten potentiaalinen. Keskustelun merkitys korostuu koska keskitetyssä mallissa henkilöstöpalveluilla ei ole samaa tuntemusta rekrytoivan esimiehen toimipaikasta kuin esimiehellä itsellään. (Nummela 2011, 30.)

Tarvekartoituksen toisena kulmakivenä toimivat yrityksen työtehtävistä laaditut tarkat työnkuvat. Työnkuvissa tulisi olla myös suorituspohjainen kuvaus työtehtävistä päivä tai viikkotasolla. Suorituspohjaista kuvausta voidaan käyttää myös työpaikkailmoituksessa, jossa markkinoitihenkisästi tuodaan esille niitä työtehtäviä ja vastuita joita tehtävä sisältää. Käytännönläheisellä ja realistisella kuvalla säästetään sekä työnhakijan ja työnantajan aikaa ja rahaa (Salli & Takatalo 2014, 26).

Työnkuvista on muitakin hyötyjä, mutta rekrytoinnissa ne auttavat muodostamaan tehtäväprofiilia, joka antaa hyvän perustan koko rekrytoinnille (Valvisto 2005, 27). Niiden avulla saadaan tarkka kuva niistä vaadittavista osaamisista ja ominaisuuksista, jotka voidaan tuoda esille työpaikkailmoituksessa ja joihin voidaan keskittyä hakijoita karsittaessa. Suorituspohjainen kuvaus työpaikkailmoituksessa auttaa karsimaan pois hakijoita, jotka eivät pärjäisi tai viihtyisi kyseisessä tehtävässä.

Osaamisen lisäksi esimiehen kanssa selvitetään, minkälainen persoona sopii toimipaikan kulttuuriin ja työyhteisöön. Myös työtehtävien kannalta voi olla joitakin ominaisuuksia, jotka määrittävät minkälainen hakija olisi yrityksen kannalta paras valinta tehtävään. (Markkanen 1999, 18.) Esimerkiksi asiakaspalvelutehtävissä sosiaalisuudesta ja positiivisesta palveluasenteesta on hyötyä varsinkin jos yrityksen visio tai strategia korostaa asiakaspalvelun tasoa. Vaadittavien osaamisen lisäksi toivottu henkilöprofiili auttaa oikeanlaisen hakijan valinnassa (Hyppänen 2013).

Toimeksiannon tarkentamisen yhteydessä voidaan myös sopia ajankohdista, jolloin esimies prosessin myöhemmässä vaiheessa haastattelee potentiaalisia hakijoita. Esimiehen suorittama haastattelu on seuraava vaihe, jossa esimies on seuraavan kerran mukana rekrytointiprosessin osalta. Henkilöstöpalvelut voivat myöhemmin antaa hakijoille suoraan näitä aikoja tehdessään

päätöksiä prosessissa etenevien osalta. Esimiesten ja hakijoiden aikatauluista riippuen joissakin tilanteissa voi olla toimivampaa antaa esimiehen ja hakijan keskenään sopia haastattelun ajankohdasta. Ennakkoon sovitut haastatteluajat auttavat pitämään rekrytointiprosessin aikataulussa ja varmistaa, että esimies on varannut kalenteristaan aikaa hakijoiden haastatteluja varten.

Tässä vaiheessa jos esteitä rekrytoinnille ei löydy, niin henkilöstöpalvelut voivat jatkaa prosessia työpaikkailmoituksen luomisella ja julkaisulla. Työpaikkailmoituksen luomisessa tulee ottaa huomioon seuraavat asiat:

- Kohderyhmä jolle ilmoitus suunnataan
- Ilmoituksen selkeys ja ulkonäkö
- Suorituspohjainen kuvaus työtehtävistä
- Lyhyesti yrityksestä, kuten sen missiosta ja visiosta
- Internet osoite, josta voi lukea lisää yrityksestä
- Työnantajakuva kannalta välitettävä viesti
- Selkeät ohjeet hakemuksen jättämisestä ja lisätietojen kyselyä varten

Työpaikkailmoitus on mahdollisesti ensimmäinen kontakti tehtävään valittavan henkilön kanssa, joten sillä on saatava viritettyä oikea todellisuuteen perustuva mielikuva yrityksestä ja työtehtävistä. Potentiaaliset hakijat on saatava jättämään hakemuksensa avoimena olevaan tehtävään markkinoimalla se valituissa rekrytointikanavissa.

Rekrytointikanavien valinnassa vaikuttaa minkä tasoinen avoimena oleva työpaikka on. Asiantuntijaa tai toimitusjohtajaa palkattaessa rekrytointikanavat ovat eri kuin operatiivisen tason työntekijää palkattaessa. Kanavien valinnan ja työpaikkailmoituksen julkaisemisen jälkeen on siirrytty prosessin toteutusvaiheeseen, jossa henkilöstöpalveluiden on varattava aikaa myös hakemusten lukemiselle ja käsittelylle. Hakijoita ja heidän hakemuksiaan tulee kunnioittaa heti alusta asti, koska rekrytointia hoitavan henkilöstöasiantuntijan käytös ja asenne hakijoita ja hakemuksia kohtaan voi tarttua helposti muihin yrityksessä työskenteleviin ja heijastua huonolla tavalla myös palkattuihin työntekijöihin (Vaahtio 2007, 70). Tästä syystä jokainen hakemus ansaitsee ainakin yhden läpilukukerran ennen hakijoiden karsimisen aloittamista.

Ennen ensimmäistä haastattelukierrosta hakijoita karsitaan heidän hakemustensa perusteella. Tällöin on palattava takaisin työnkuviin joita voidaan käyttää apuna hakijoiden kyvykkyyttä arvioitaessa. Tärkeimpänä voidaan kuitenkin pitää esimiehen kanssa käytyä tarvekartoituskeskustelua, jonka pohjalta henkilöstöpalveluiden asiantuntijalle on muodostunut tarkka kuva siitä minkälaista tekijää esimies kaipaa ja minkälaisilla pätevyyksillä. Ensimmäisen karsintavaiheen lopputuloksena hakijat on jaoteltu kolmeen eri ryhmään: haastatteluun kutsuttavat,

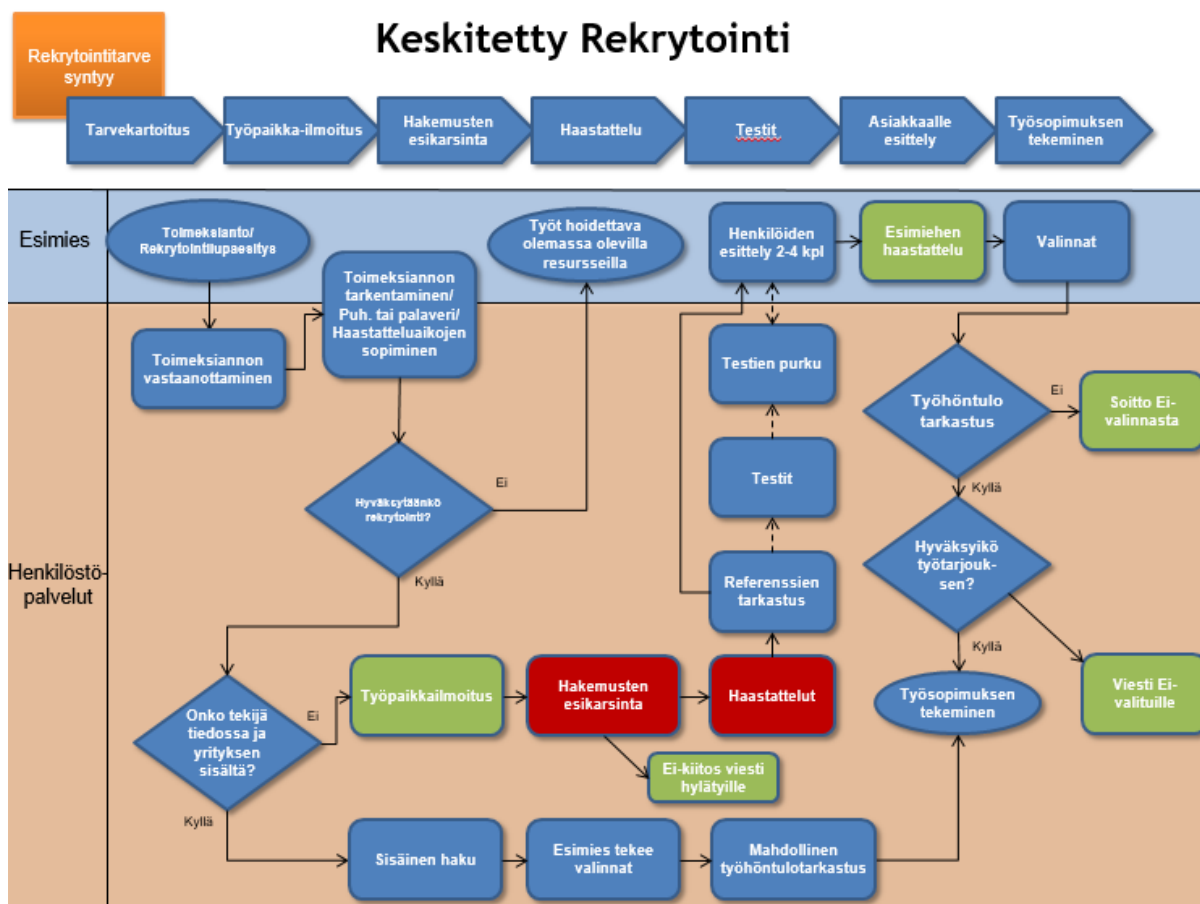
”ehkä”-pino ja hylätyt hakemukset. ”Ehkä”-pinon hakijoista voidaan luoda tarvittaessa tarkempi kuva lyhyen puhelinhaastattelun avulla, jonka perusteella pinon hakemuksia voidaan sijoittaa joko haastatteluun kutsuttavien tai hylättyjen joukkoon. Ensimmäisellä karsintakieroksella hylätyille ilmoitetaan jo ensimmäisen karsintavaiheen jälkeen, koska näin heidän odotuksensa ei pitkity muun prosessin ohella. Nopea tiedottaminen viestii parempaa kuvaa yrityksestä ja antaa kuvan toimivista ja sujuvista prosesseista (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 152).

Työhaastattelut voidaan aloittaa jo ennen varsinaisen hakuajan päättymistä, jolloin prosessin kokonaiskesto voidaan lyhentää ja potentiaalisia hakijoita ohjata esimiehen haastatteluun jo pian hakuajan päättymisen jälkeen. Haastattelun yhteydessä tarkastetaan myös hakijan työ- ja koulutodistukset sekä kysytään lupaa mahdollisten suosittelevien haastatteluun. Itse työhaastattelussa hakijoita on kohdeltava hyvin jotta heille syntyy kuva siitä, että heitä arvostetaan ja näin annetaan myös yrityksestä parempaa kuvaa.

Rekrytointiprosessin päätöksentekovaiheessa haastatteluiden, referenssien tarkastuksen ja mahdollisten soveltuvuustestien jälkeen potentiaalisimmat hakijat esitellään esimiehelle. Yhteisen avoimeen paikkaan voidaan esitellä 2-4 hakijaa, joista esimies valitsee tehtävään parhaiten sopivan hakijan oman haastattelukierroksensa jälkeen. Näin esimiehen päätösvaltaa ei viedä heiltä kokonaan pois ja aikaisemmin mainituilta päätösvalan keskittämisen haittapuolilta vältytään (Harisalo 2010, 23).

Valintojen jälkeen hakija lähetetään työhöntulotarkastukseen ja hänen kanssaan kirjoitetaan työsopimus, joka voidaan myös hoitaa keskitetysti henkilöstöpalveluiden toimesta ja näin vapauttaa esimiesten aikaa entisestään. Esimiehen on vielä lopuksi ilmoitettava haastatteleminen hakijoille prosessin päättymisestä ja kiitettävä hakijoiden ajasta ja mielenkiinnosta yritystä kohtaan. Tämä vaihe on syytä tehdä vasta työsopimuksen kirjoittamisen jälkeen, koska ensisijainen hakija voi aina perua tulemisensa. Henkilöstöpalvelut ilmoittavat rekrytointiprosessin päättymisestä niille hakijoille, jotka eivät päässeet jatkoon esimiehen haastatteluun.

Seurantavaiheessa keskitettyä rekrytointia hoitava asiantuntija voi tiedustella esimiehiltä valintojen onnistumisesta myöhemmän ajankohtana, jolloin uusi työntekijä on jo ehtinyt aloittamaan työt ja esimies on tutustunut paremmin uuteen työntekijään. Esimiesten palaute asiantuntijalle on tärkeää, koska palautteen avulla asiantuntija voi parantaa tuleviin rekrytointeihin esiteltävien hakijoiden vastaavuutta esimiehen tarpeisiin nähden.



Kuvio 17: Keskitetty rekrytointiprosessi, punaisella paljon aikaa vievät vaiheet ja vihreällä vaiheet, joilla voidaan vaikuttaa työnantajakuvaan. Molemmilla haastatteluvaiheilla on suuri vaikutus hakijan muodostamaan kuvaan työnantajasta.

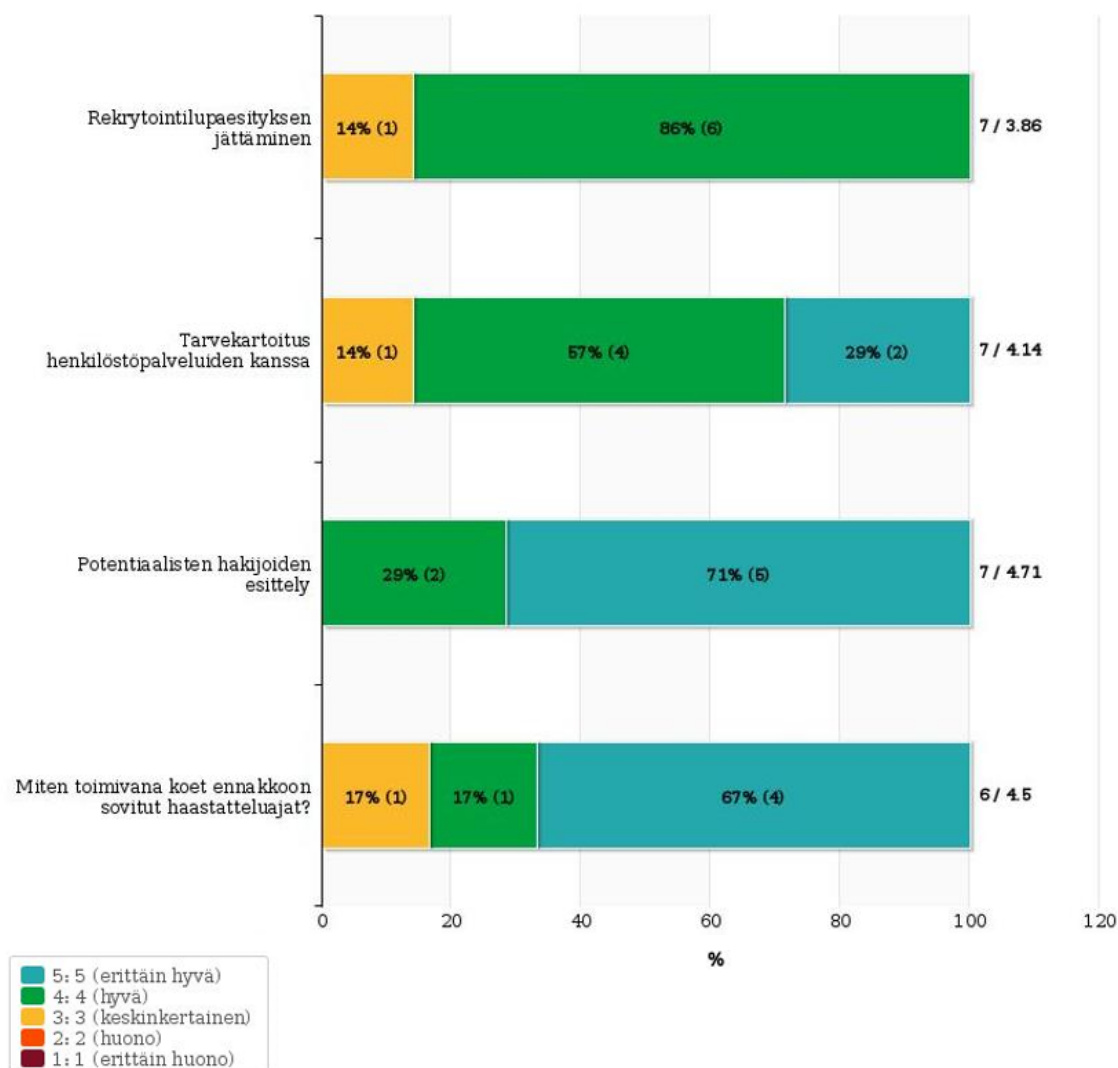
5.3 Keskitetyn rekrytointimallin testaus ja käyttöönotto

Uutta keskitettyä rekrytointiprosessia testattiin suorittamalla rekrytointeja uuden mallin mukaisesti (kuvio 17) erikokoisiin toimipaikkoihin. Yrityksen henkilöstöpalvelut ottivat rekrytoinnit haltuunsa uuden prosessin mukaisesti esimiehen saatua luvan rekrytoinnin käynnistämiseksi rekrytointilupakäytännön mukaisesti. Palautetta keskitetystä rekrytointimallista kerättiin niiltä esimiehiltä, jotka osallistuivat keskitetyn mallin testaukseen sähköisellä palautekyselyllä. Tämän lisäksi keskitettyä toimintaa havainnoitiin henkilöstöpalveluiden näkökulmasta.

5.3.1 Esimiehiltä saatu palaute keskitetystä rekrytointimallista

Sähköiseen palautekyselyyn vastasi seitsemän esimiestä, joille oli suoritettu rekrytointeja uuden keskitetyn mallin mukaan. Palautekyselyyn esimies pääsi vastaamaan hänelle lähetetyn linkin kautta, joka ohjasi hänet suoraan palautteen antoa varten luodulle lomakkeelle. Vastauksista saatiin heti kooste järjestelmän kautta.

Arvioi prosessin sujuvuutta esimiehen näkökulmasta vaiheittain:

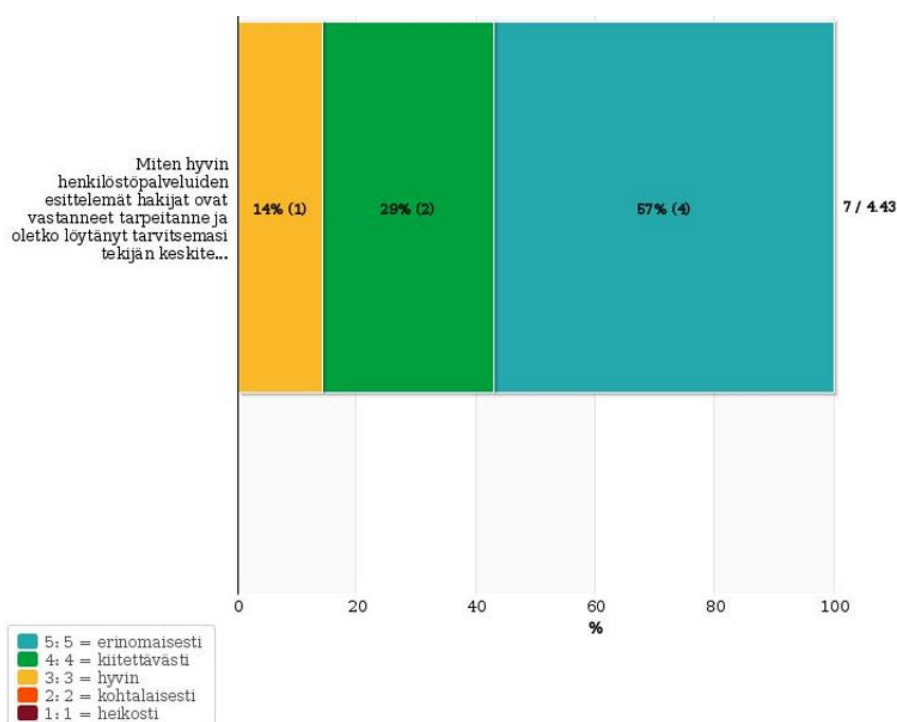


Kuvio 18: Esimiesten arvioinnit prosessin eri vaiheille

Esimiehiä pyydettiin arvioimaan prosessia vaiheittain asteikolla 1-5, jossa 1 on asteikon heikoin tulos ja 5 paras mahdollinen. Toimintojen keskittämisestä seuraa usein organisaation hierarkisuuden vahvistuminen ja byrokratian lisääntyminen (Karlöf 2006, 92). Rekrytointilupaesityksen vaatiminen on kuitenkin rekrytointien kontrollin suhteen erittäin hyvä käytäntö, jonka seurauksena esimiehen on pohdittava myös toimipaikan henkilöstöresurssien kokonaiskuvaa (Österberg 2014, 92). Rekrytointilupaesityksen täyttämisestä ja luvan hakemisesta tulisi pyrkiä tekemään mahdollisimman sujuvaa, varsinkin jos esimiehen oma esimies ja henkilöstöpalvelut sijaitsevat maantieteellisesti erillään toisistaan. Näiden tulosten valossa (kuvio 18) luvan hakeminen on sujunut pääosin hyvin, mutta muihin tuloksiin verrattuna ja avoimen palautteen mukaan kehitettävää olisi varsinkin tiedonkulun osalta, koska lupaa haetaan sähköpostitse lähetettävän lomakkeen avulla, joka saattaa hukkaa muun sähköpostin sekaan.

Rekrytoivan esimiehen osallistuminen rekrytointiin keskitetystä toiminnasta huolimatta on ensiarvoisen tärkeää, jotta esimies saa oikeanlaisen työntekijän toimipaikalleen. Tarvekartoituskeskustelun merkitys korostuu, koska keskitetyssä mallissa henkilöstöpalveluilla ei ole samaa tuntemusta rekrytoivan esimiehen toimipaikasta kuin rekrytoivalla esimiehellä itsellään (Nummela 2011, 30). Onnistunutta lopputulosta varmistetaan henkilöstöpalveluiden rekrytointia hoitavan asiantuntijan kanssa käytävän tarvekartoituskeskustelun avulla. Keskusteluissa tarkennetaan niitä osaamisia ja henkilön muita ominaisuuksia, joita esimies rekrytoitavalta työntekijältä odottaa ja joita häneltä vaaditaan työtehtävissä onnistumisen kannalta. Myös rekrytoitavan työntekijän persoonan on oltava oikeanlainen, jotta henkilö sopii työyhteisön muodostamaan kokonaisuuteen (Markkanen 1999, 18). Tarvekartoituskeskustelut ovat palautteen mukaan parantaneet henkilöstöpalveluiden esittelemien hakijoiden vastaavuutta esimiesten tarpeisiin nähden palautteen keskiarvon ollessa 4.14 (kuvio 18).

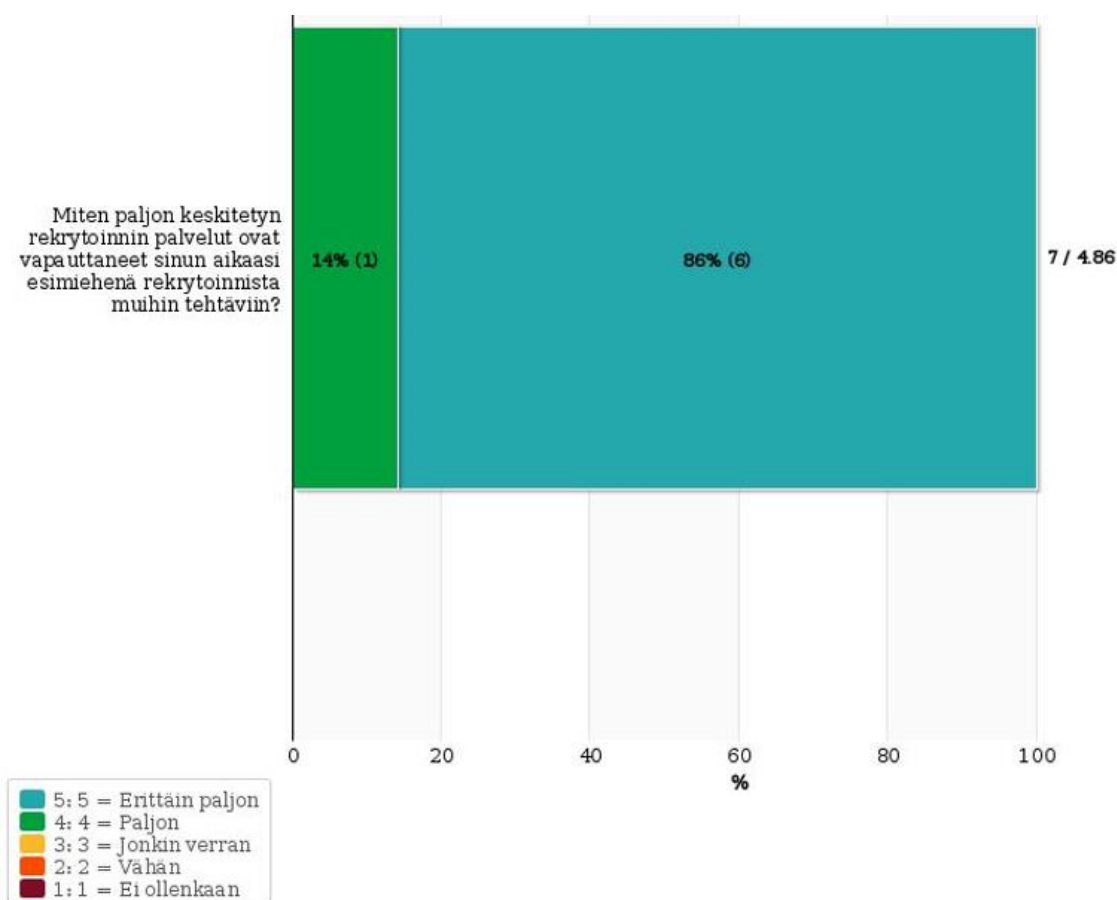
Esimiehelle hakijoiden karsintojen jälkeen esiteltävien hakijoiden esittely on myös sujunut palautteen mukaan erinomaisesti keskiarvolla 4.71 (kuvio 18). Hakijoista on kirjoitettu henkilöstöpalveluiden haastattelun pohjalta raportti, jossa on tuotu esiin haastattelussa esille nousseita asioita, joiden ansiosta hakijaa on esimiehelle lähdetty esittelemään potentiaalisena vaihtoehtona. Raportissa voidaan tuoda esille myös asioita, joihin esimies voi omassa haastattelussaan vielä kiinnittää huomiota. Tämä vaihe on palautteen mukaan ollut erittäin toimiva esimiehen näkökulmasta ja esiteltyjen hakijoiden vastaavuus tarpeeseen nähden on ollut hyvä, josta kertoo myös korkea keskiarvo palautteessa 4.43 (kuvio 19):



Kuvio 19: Esiteltyjen hakijoiden vastaavuus esimiesten tarpeisiin nähden

Viimeisenä kohtana kysyttiin esimiehen haastatteluista ennakoon sopimisesta, jotta henkilöstöpalvelut voivat laittaa esimiehelle haastatteluun potentiaalisia hakijoita sopimalla haastattelun ajankohdan heidän kanssaan ja ilmoittamalla varatusta ajasta esimiehelle. Tämäkin käytäntö oli saanut hyvän keskiarvon 4,5 (kuvio 18), mutta eriäviäkin mielipiteitä on ollut johtuen aikataulujen sovittamisesta yhteen hakijan ja esimiehen välillä. Vaihtoehtona joissakin tilanteissa on esimiehen ja hakijan annettu keskenään sopia haastattelun ajankohdasta.

Yhtenä tärkeimpänä tavoitteena keskitetyn mallin kehittämisellä ja käyttöönotolla oli esimiesten ajankäytön vapauttaminen rekrytoinnin tehtävistä muihin tehtäviin. Palautekyselyn mukaan uusi prosessi on onnistunut erittäin hyvin tässä tavoitteessa (kuvio 20) johtuen siitä, että esimiehen ei tarvitse hoitaa työpaikkailmoituksen laatimista, julkaisemisesta eikä hakemusten lukemisesta, ensimmäistä karsintakierrosta ja haastatteluista, vaan he voivat tehdä valinnan henkilöstöpalveluiden esittelemistä hakijoista oman haastattelunsa pohjalta. Ajankäytön vapauttamisesta kysyttäessä uusi keskitetty malli sai palautteessa keskiarvon 4.86 (kuvio 20).



Kuvio 20: Esimiesten ajan vapauttaminen keskitetyllä mallilla

Avoimessa palautteessa esimiehet ovat antaneet kiitosta keskitetyn rekrytinnin palveluiden vapauttamasta ajasta, jonka he ovat voineet käyttää muihin työtehtäviin. Positiivista palautetta saatiin myös prosessin yleisestä sujuvuudesta. Huolta on aiheuttanut hiukan se, että toimipaikat ovat melko tuntemattomia keskitettyä rekrytointia hoitavalle asiantuntijalle, mutta tarvekartoituskeskustelut ovat kuitenkin toimineet hyvin ja auttaneet oikeanlaisen työntekijän löytämisessä. Rekrytointiluvan hakemista on myös kommentoitu ja siihen pyydetään parannusta lupahakemuksen kierrättämisen suhteen, jotta se saataisiin pois sähköpostikierrosta.

Kokonaisarvosanana esimiehet antoivat uudelle keskitetylle rekrytointimallille arvosanan 4.29 (1-5).

5.3.2 Palaute henkilöstöpalveluilta

Keskitettyä rekrytointia hoitavan henkilöstöpalveluiden asiantuntijan näkökulmasta katsottuna keskitetty malli on antanut yritykselle selviä synergiaetuja, joiden avulla hakijoita on voitu hyödyntää muissakin avoimissa tehtävissä, jonka ansiosta rekrytointeja on saatu myös päätökseen nopeammin. Hakijoiden hyödyntäminen muissa avoimissa hauissa tulee entisestään nopeuttamaan rekrytointeja. Tutut ja jo ennakkoon haastatellut hakijat voidaan esitellä esimiehille heti rekrytinnin alkuvaiheessa, joka parhaassa tapauksessa tarkoittaa avoimen paikan täyttämistä hyvinkin nopeasti.

5.4 Työn luotettavuuden arviointi

Uuden mallin testaus suoritettiin rajatulla joukolla esimiehiä. Mukaan otettiin esimiehiä joiden rekrytointitarpeet sattuivat osumaan ajankohtaan jolloin testausta suoritettiin. Tästä syystä testaukseen osallistuneet esimiehet olivat pääasiassa niitä, joilla esiintyy rekrytointitarpeita usein, johtuen esimerkiksi toimipaikan suuresta koosta ja suuresta alaisten määrästä, jolloin pienelläkin henkilöstön vaihtuvuudella voi joutua rekrytoimaan usein. Seitsemän kyselyyn osallistunutta esimiestä olivat kokeneita esimiehiä, jotka ovat suorittaneet lukuisia rekrytointeja, joten he olivat hyvässä asemassa antamaan palautetta rekrytointiin suunnitelluista muutoksista ja uudesta keskitetystä mallista. Tämä mielestäni lisäsi huomattavasti tulosten luotettavuutta. Lisäksi tulokset ovat linjassa omien kokemuksieni kanssa uutta ja vanhaa prosessia seuranneena.

6 Yhteenveto ja tulevaisuuden kehittämiskohteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeyritykselle uusi keskitetty rekrytointimalli, joka korvaisi yrityksen vanhan rekrytointiprosessin. Uudessa mallissa tavoitteena oli huomioida rekrytoinnin työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät, yhtenäistää rekrytointikäytäntöjä esimiesten välillä ja vapauttaa esimiesten aikaa rekrytoinnista muihin tehtäviin. Kokonaisuudessaan työ on onnistunut hyvin ja keskitetyllä mallilla on saavutettu asetetut tavoitteet. Prosessi on ollut hyvin opettavainen ja lopputulokset ovat olleet kohdeyritykselle hyödyllisiä. Teoriaosuuden kokoamisessa haasteeksi nousi yritysten hajautettuja ja keskitettyjä toimintoja koskevan teorian vähäisyys, joka vaikutti kyseisen osion laajuuteen tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyön kannalta mitattavia tavoitteita oli esimiesten ajan vapauttaminen, jossa tulosten perusteella onnistuttiin erittäin hyvin. Rekrytointikäytäntöjen yhtenäistäminen toteutuu vahvasti keskitetyssä mallissa, koska kaikki rekrytoinnit hoidetaan henkilöstöpalveluiden toimesta saman mallin mukaisesti. Työnantajakuvaan kannalta yhtenäisemmällä toimintatavoilla, prosessin sujuvuudella ja rekrytointiprosessin aikana tapahtuvan viestinnän avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan. Kaikki nämä edellä mainitut osa-alueet toteutuvat nyt keskitetyn mallin mukaisesti ja myös viestintään yrityksen ja hakijoiden välillä on kiinnitetty entistä enemmän huomiota. Onnistuneen keskitetyn rekrytointimallin testauksen johdosta uusi malli on otettu kohdeyrityksessä käyttöön ja kaikki sen tulevat rekrytointitarpeet hoidetaan jatkossa keskitetyn mallin mukaisesti.

Omaakohtaiset kokemukset rekrytointia hoitavan asiantuntijan näkökulmasta ja hakijoilta saadut kommentit ja palaute vahvistavat omalta osaltaan käsitystä työn tavoitteiden saavuttamisesta. Hakijoilta saatu palaute on ollut positiivista. Erityistä kiitosta on saanut tiedottaminen prosessin etenemisestä ja päättymisestä. Rekrytointiprosessin päättymisestä ilmoittaminen on ollut hakijoiden kommenttien perusteella arvostettu asia, koska monet yritykset eivät hakijoiden mukaan ilmoita rekrytointiprosessin etenemisestä tai päättymisestä lainkaan. Vaikka uutiset ovat olleet hakijan kannalta huonoja, ovat he arvostaneet sitä että asiasta on ilmoitettu heille henkilökohtaisesti ja hakemuksen jättämisen ja henkilökohtaista lopputulosta koskevan tiedon saamisen välillä ei ole kulunut liian pitkää aikaa.

Kokemuksen ja palautteen perusteella myös suunnitelmallinen ja informatiivinen työpaikkailmoitus ja ilmoituksen suoritus pohjainen kuvaus työtehtävistä ovat parantaneet hakijoiden käsitystä siitä mitä avoinna oleva tehtävä pitää sisällään. Informatiivinen ja työtehtävien henkeen rakennettu työpaikkailmoitus on auttanut lisäämään laadukkaiden hakemusten määrää henkilöiltä, joita avoinna olevan työpaikan työtehtävät ovat kiinnostaneet ja motivaatio niistä

suoriutumiseen on ollut korkea. Tämä havainto on tehty työnhakijoiden hakemusten ja haastatteluiden perusteella. Palautetta on tullut myös hakijoilta siitä, että he ovat saaneet kaiken tarvittavan informaatio avoimista olevista työpaikoista ja itse rekrytointiprosessista ja sen vaiheista.

Toimintoja keskitettäessä on mietittävä tarkkaan keskittämistä syntyvä resurssitarve ja varmistettava osaaminen, jotta voidaan varmistaa toimintojen sujuva hoito myös keskittämisen jälkeen, mutta myös yliesurssointia on syytä välttää, koska se vähentää keskittämistä saatuja hyötyjä.

Työelämän edustajana toimi yrityksen henkilöstöpäällikkö, jonka kommentit työn lopputuloksesta olivat seuraavat: ”Työnantajan näkökulmasta rekrytointimalli on lähtenyt hyvin käyntiin ja toimii odotusten mukaisesti. Opinnäytetyö on aidosti kehittänyt yrityksen henkilöstöpalveluiden tekemistä. Tulevaisuuden kehityskohteina voisi olla prosessin vielä tiiviimpi ja osuvampi kokonaisuus haastattelijoiden ammattitaidon kasvaessa.”

Kerätyn palautteen mukaan tulevaisuudessa voidaan parantaa prosessin joitakin osa-alueita. Ensimmäisenä tulevaisuuden kehityskohteena on rekrytointilupaesityksen täyttämistä ja luvan hakemista koskeva prosessi, jonka sujuvoittaminen helpottaisi rekrytoinnin käynnistämistä. Sähköiseen rekrytointijärjestelmään liitettävällä toiminnolla rekrytointilupaa voitaisiin hakea esimiehen esimieheltä ja henkilöstöpalveluilta järjestelmän kautta. Näin rekrytointiluvan hakeminen voitaisiin saada pois sähköpostikierrosta, johon se usein eksyy ja pitkittää prosessin aloituksen käsittelyä.

Toisena kehittämiskohteena henkilöstöpalveluiden rekrytointia hoitavien asiantuntijoiden eri toimipaikkojen tuntemusta voitaisiin parantaa tutustuttamalla heitä työtehtäviin ja toimipaikkoihin. Tämä tehostaisi hakijoiden karsimista ja esiteltävien hakijoiden vastaavuutta esimiehen tarpeisiin nähden. Tulevaisuudessa haastattelijoiden ammattitaidon kasvaessa ja toimipaikkakohtaisen tuntemuksen lisääntyessä hakijoiden karsinta helpottuu ja vastaavuus esimiehen tarpeisiin nähden paranee.

Lähteet

Painetut lähteet

- Brown, J. 2011. The complete guide to recruitment. Lontoo: Kogan Page Limited.
- Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere university press.
- Heinonen, H. 2006. Mainejohtaja. Juva: WSOYpro.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Isokangas, A. & Kankkunen, P. 2011. Suora yhteys, näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä: MIF.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.
- Korpi, T. Laine, T. & Soljasalo, M. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Suomi: Kopijyvä Oy
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2011. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WS Bookwell Oy.
- Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse, onnistunut rekrytointi. Juva: SWOY.
- Martin, G. & Hetrick, S. 2006. Corporate reputations, branding and people management. USA: Elsevier.
- Nummela, M. 2011. Different ways to organize the processes of financial administration. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 25.10.2015.
- Rosethorn, H. 2009. Employer brand. Englanti: Ashgate Publishing Group.
- Saari, M. 2013. Työsuhdeasioiden käsikirja 1. Helsinki: Edita.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana, hoida kosiomatka tyyllillä. Helsinki: Kauppa-kamari.
- Työterveyslaitos. 2015. Rekrytointiprosessi. <http://tinyurl.com/p4t7wkp>. Viitattu 17.5.2015.
- Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Vahtio, E. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Keuruu: Otava.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Sähköiset lähteet

Barrow, S. Mosley, R. 2010. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. Lontoo: Wiley & Sons Ltd.

Blasco-López, M. Fernández-Lores, S. & Rodríguez-Tarodo, A. 2014. Employer branding. *Universia business review* 44/2014. Viitattu 20.3.2015.

Fister Gale, S. 2015. The new recruits in e-recruiting. *Workforce*. 94 (5), 44-47. Viitattu 16.5.2015.

Foster, C. Punjaisri, K. & Cheng, R. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of product and brand management*. 6/2010, 401-409. Viitattu 21.3.2015.

Kay, J. 2004. The truth about markets: Why some nations are rich but some remain poor. Lontoo: Penquin. Viitattu 20.3.2015.

Lindenberg, S. 2015. From the ground up. *Talent development*. 69(3), 60-63. Viitattu 3.4.2015.

Middle East company news. 2009. Company leaders are the most powerful employer branding tool. Dubai: Mediaquest Corp. Viitattu 22.3.2015.

Miles, S. 2004. A conceptualization of the employee branding process. *Journal of relationship marketing*, 3:2-3, 65-87. USA. Viitattu 5.4.2015.

Mrinal, K. 2014. Role of CSR in employer branding: Emerging paradigm. *Review of HRM*. 3/2014, 188-195. New Delhi. Viitattu 19.3.2015.

Nathan, E. 2014. 10 ways social media affects recruiting. *eWeek* 10/24/2014, p1-1. 1p. 11. Viitattu 17.5.2015.

Silliker, A. 2011. CEO's want HR as strategic business partner. *Canadian HR Reporter*, 24(20), 10. Viitattu 3.4.2015.

Sullivan, J. 2015. Finding new keepers: The art of new employee orientation. *Nation's Restaurant News* 27.4.2015, Vol. 49 Issue 6, 42-43. Viitattu 19.5.2015.

Wilska, E. 2014. Employer branding as an effective tool to acquiring talent. *Journal of positive management*. s. 46-54. Viitattu 22.3.2015.

Kuviot

Kuvio 1: Rekrytinnin vaiheet (mukaillen Hyppänen 2013, 199; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2011, 152).....	9
Kuvio 2: Sisäisen ja ulkoisen rekrytinnin edut ja haitat (Kauhanen 2012)	11
Kuvio 3: Rekrytinnin suunnittelu.....	14
Kuvio 4: Hyvän työpaikkailmoituksen rakennuspalikat (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 25).....	17
Kuvio 5: Rekrytointiprosessin hakuvaihe.....	20
Kuvio 6: Haastatteluvaihe	21
Kuvio 7: Valintojen teko	22
Kuvio 8: Maineen arvoketju, (mukaillen Heinonen 2006, 50)	26
Kuvio 9: Työnantajakuvaan vaikuttavat sidosryhmät (mukaillen Rosethorn 2009, 6)	27
Kuvio 10: Työnantajakuvaan kehittämisprosessin viisi keskeistä kysymystä (mukaillen Vuorinen 2014)	30
Kuvio 11: Nykyinen työnantajakuva	30
Kuvio 12: Tulevaisuuden henkilöstötarve.....	31
Kuvio 13: Rekrytinnin kohderyhmä	32
Kuvio 14: Työnantajakuvaan viestiminen	33
Kuvio 15: Kohderyhmän tavoittaminen	33
Kuvio 16: Vanha rekrytointiprosessi, punaisella paljon aikaa vievät vaiheet	35
Kuvio 17: Keskitetty rekrytointiprosessi, punaisella paljon aikaa vievät vaiheet ja vihreällä vaiheet, joilla voidaan vaikuttaa työnantajakuvaan. Molemmilla haastatteluvaiheilla on suuri vaikutus hakijan muodostamaan kuvaan työnantajasta.....	40
Kuvio 18: Esimiesten arvioinnit prosessin eri vaiheille	41
Kuvio 19: Esiteltyjen hakijoiden vastaavuus esimiesten tarpeisiin nähden	42
Kuvio 20: Esimiesten ajan vapauttaminen keskitetyllä mallilla	43